

Le progrès _____ en question
_____ Pour un management qui a du sens

Le progrès en question

Pour un management
qui a du sens



apm

Le progrès en question

Pour un management qui a du sens

Tous droits réservés
© Apm Éditions, Paris, 2023
Imprimé en France

ISBN 978-2-7082-5507-4

APM

Le progrès en question

Pour un management qui a du sens

Sommaire

Préface	11
----------------------	----

Partie I

LA PAROLE AUX EXPERTS

Comment ne pas croire au progrès ? par Laurence Devillairs.....	15
De l'idée de progrès à l'avenir de l'altérisme par Elsa Godart.....	27
Aborder les Prochains « Mieux » : L'imagination pour renouveler le progrès par Pierre-Antoine Marti	47
« Je t'aime plus qu'hier mais bien moins que demain » : Progrès, mon amour par Nelly Labère ..	61
Rite et progrès, destins croisés par Pascal Lardellier...	73
L'idée de courage : des progrès depuis Homère ? par Gérard Guerrier.....	81
Progrès et créativité par Philippe Brasseur	95

LE PROGRÈS EN QUESTION

La technologie est-elle toujours un progrès ? par John Rauscher	109
Un progrès à redéfinir par Yannick Roudaut.....	125
Le progrès, dernière extension du domaine de la lutte ? par Hervé Le Prince.....	137
Pour une sagesse du progrès par Thierry Gaubert.....	151
Une autre vision du progrès Rémi Tremblay	165

Partie II

LES TÉMOIGNAGES DES ADHÉRENTS ET DES ANIMATEURS

Sur le progrès dans l'entreprise par Guillaume Henry	175
Comment « progresser » ? par Manuel Cornet.....	179
Le progrès : un idéal vain ? par Hervé Deguine.....	189
« À chaque fois que je laisse de côté mon ego, je grandis » par Nadine Rossignol & David Crouy.....	195
Une halte à soi... Et aux autres par Samir Toumi	201

Partie III

REGARDS COMPLÉMENTAIRES SUR LA QUESTION DU PROGRÈS

Dieu est mort. Vive le Progrès. par Patrick Beauvuin	207
Progrès et santé par Frédéric Bengold	225

SOMMAIRE

Les clés du Progrès par Maximilien Brabec.....	231
Progressisme <i>versus</i> progressivité : pour une nouvelle approche du progrès par Alain Cabras.....	247
Le progrès est un dialogue par Jacques Chaize	263
Le progrès pédagogique par Denis Cristol.....	271
Progrès et mobilités par Brigitte Delahaie.....	283
Un progrès individuel et collectif par Marc Delbreil .	287
Pas de progrès sans innovation : vive la fin de l'innovation sans progrès ! par Pierre-Louis Desprez	295
Le progrès : une évolution intérieure par Astrid du Lau d'Allemands.....	311
Le management au service du progrès par Frédéric Fréry	321
Le progrès, une forme de respect par Laurent Lairy ..	335
Pro-grès ? Pro quoi ? par Anne-Claire de Lavigerie.....	339
L'APM au Moyen-Orient : l'espace du partage par Mélanie Martini-Mareel.....	345
Le progrès naît du désir. La procédure tue le désir par Patrick Vuillet	357
Progresser ou « progrâmer » ? par Anne-France Wery.	363
Remerciements	389

Préface

J'ai la conviction que les transitions majeures que nous vivons actuellement, engagent l'avenir même de l'idée du progrès. Alors, il peut apparaître anachronique, qu'avec les membres du Conseil d'Administration, nous réaffirmions ici notre raison d'être : « Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant ».

Pourtant, il n'y a rien d'étrange à cela.

En effet, au sein de notre association, nous questionnons et réinventons chaque jour l'idée du progrès, pour la rendre soutenable, plus sobre aussi. Nous l'interrogeons avec cœur pour orienter nos libertés et l'esprit pour construire des projets solides et durables. De plus, à chaque expertise, nous mesurons avec humilité, nos perfectibilités à l'aulne de nos valeurs. Enfin, à l'Apm, l'innovation est permanente, et nous savons qu'il n'y a de futurs désirables, de véritables promesses de progrès, qu'ensemble dans nos rencontres.

Dans notre Association Progrès du Management on n'arrête pas ces progrès-là...

Denis CORET

Président du Conseil d'Administration de l'Apm

L'Apm offre de nombreuses occasions de rencontres et d'événements pour partager et se questionner. Alors pourquoi avoir choisi de traiter cette notion si essentielle du progrès dans un ouvrage collectif?

D'abord parce que le livre nous interroge sur notre rapport au temps, à la mémoire et à la société. Il permet de laisser une trace, telle un jalon dans l'histoire de notre organisation, de la production qu'il accueille.

Sa construction collective offre aux contributeurs une nouvelle occasion d'apprendre et de se raconter ensemble dans une tribune.

L'ouvrage collégial vient ainsi étoffer notre offre pour accompagner différemment nos adhérents dans leur quête de développement.

Enfin, la noblesse du support est en rapport avec la noblesse de notre démarche à l'Apm : celle du questionnement et de l'expression encouragée dans l'hétérogénéité de nos points de vue et de nos réflexions.

Un ouvrage unique pour un écosystème unique.

Schany TAIX
Directeur de la Maison Apm

Romain COSTA
Chargé du développement de l'offre

Partie I

La parole aux experts

Comment ne pas croire au progrès ?

par Laurence Devillairs

Normalienne, agrégée, docteure, habilitée à diriger les recherches, et enseignante à Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Spécialiste du XVII^e, de Descartes, et des moralistes (Pascal, La Rochefoucauld et La Bruyère), elle a également écrit des essais à destination d'un large public comme *Être quelqu'un de bien* (PUF, 2019), *Guérir la vie par la philosophie* (PUF, 2020) et *Petite philosophie de la mer* (La Martinière, 2022). Parallèlement à ses activités de chercheuse et d'enseignante, Laurence Devillairs mène une carrière dans l'édition, où elle occupe le poste de directrice éditoriale au Seuil, chez Odile Jacob, et actuellement aux PUF.

« Prolonger la vie. Rendre, à quelque degré, la jeunesse. Augmenter la force et l'activité. Transformer le tempérament, l'embonpoint et la maigreur. Transformer les traits.

Rendre les esprits joyeux. Fabriquer de nouveaux fils pour l'habillement. De plus grands plaisirs pour les sens. »

Ce rêve d'un philosophe du XVII^e siècle, Francis Bacon (*La Nouvelle Atlantide*, « Merveilles naturelles »), est devenu réalité. Nous, ses lointains cousins du XXI^e siècle pouvons attester que de tels espoirs n'étaient rien d'autre que des projets sensés, les projections rationnelles d'un scientifique, et non pas les visions inconsidérées d'un aventurier du progrès et des techniques. Et il est vrai que dès que nous pensons au progrès, nous l'associons immédiatement au progrès scientifique et technique, en médecine comme en industrie. Car nous avons, presque tous les jours, la preuve que nous vivons mieux et plus longtemps.

Ce qui était des limites n'en sont plus. Nous avons même surmonté les limites les plus pesantes, celles de l'espace et du temps, en nous dotant du don d'ubiquité, nous pouvons être partout à la fois, et en supprimant la durée pour vivre dans l'immédiateté. Nous n'avons pas repoussé les frontières, nous les avons annulées. Et le progrès touche même ce qui semblait ne pouvoir être que subi, et jamais choisi : la vie, la mort, l'appartenance sexuelle, le physique, le psychique.

Nous avons toutefois compris, même si ce n'est que tout récemment, que le progrès pouvait se retourner contre lui-même. En parvenant à une suprême maîtrise de la nature, nous avons fini par en devenir les victimes. C'est le syndrome

de Frankenstein : la nature a presque partout disparu. Ce qui existe désormais, c'est notre créature : une nature dénaturée et menaçante. Le progrès a été cette association de paradis espéré et d'apocalypse annoncée.

Notre époque n'est plus celle de la modernité, qui a inventé, non pas dans les années 1960 mais dès 1600, l'idée de progrès, de marche en avant vers mieux et plus – comme en témoigne la citation que nous avons donnée de Francis Bacon. « Postmodernes » ou « hypermodernes », nous avons tourné le dos à la croyance en un temps continu et orienté vers le meilleur. Nous ne croyons plus au progrès, mais il se peut que nous ne croyions plus non plus en l'avenir. Nous n'avons plus cette conviction que le présent est porteur de promesses. D'une certaine façon, les Modernes avant nous n'avaient que cela en poche : le futur qu'ils dessinaient et inventaient. Ils étaient condamnés à aller de l'avant ; l'objectif n'était pas, pour eux, de préserver ce qui existait mais d'imaginer ce qui n'était pas encore.

On comprend mieux le caractère révolutionnaire du fameux *cogito* de Descartes. Ce n'est pas un simple « je pense donc je suis », c'est-à-dire la définition de soi comme un être capable de penser. C'est bien plus audacieux que cela : c'est l'affirmation que l'homme moderne n'a pas d'autre appui, pas d'autre bagage, que lui-même. Le *cogito* n'est pas un raisonnement mais un manifeste : « Je suis, j'existe », telle est ma seule certitude, mon seul héritage à

partir duquel tout construire. Voilà l'acte de naissance de la modernité. L'homme n'a que lui ; il ne peut donc qu'avancer, et non regarder en arrière.

Cette assurance, qui était un pari sur l'avenir, nous l'avons perdue. Nous ne croyons plus en nos ressources, en nous. Les hommes paraissent ne plus pouvoir tableer sur ce qu'ils ont ni sur ce qu'ils font : ils sont devenus pour eux-mêmes un sujet de défiance. Nous ne savons pas qui ni quoi, quelles instances et quelles personnalités, peuvent nous porter et nous emmener plus loin. Nous connaissons un grave problème de casting.

Avec les Modernes, Descartes et Francis Bacon, le progrès consistait à rendre l'homme à lui-même, à le libérer de volontés autres que la sienne – celle des dieux, des religions, des rois et des traditions. L'homme s'était ainsi donné une histoire, c'est-à-dire la possibilité de changer, et même de révolutionner le monde et lui-même. La postmodernité revenait plutôt à libérer l'homme de l'homme, pour se centrer sur l'individu et sa particularité : moi, moi seul, sans autre appartenance ou référence. Et le seul avenir qui alors pouvait m'intéresser était le mien. C'était la fin des grandes sagas idéologiques, des destins collectifs. On était dans l'âge insouciant des années 1980.

L'hypermodernité, notre époque, est toute différente. Elle est beaucoup plus sombre, car elle considère l'individu comme étant probablement privé d'avenir ; rendu à lui-

COMMENT NE PAS CROIRE AU PROGRÈS ?

même certes, mais sans monde, ou avec un monde abîmé, au futur immédiat incertain. D'arpenteur confiant de l'univers, lancé dans un mouvement d'avancées et de progrès, l'homme est devenu un être tiraillé entre la peur et l'obsession de maîtrise, la soif de puissance en même temps que la crainte de ce qu'elle peut apporter. Tout se passe comme si c'était les progrès accomplis qui nous interdisaient à présent de continuer à croire au progrès : le meilleur a enfanté le pire.

Toutefois, la question mérite d'être posée : est-il possible de renoncer à toute idée, non pas de progrès, mais du moins de destination ? Peut-on faire l'économie de nous demander où nous allons ? Qu'est-ce qui aujourd'hui nous empêche de désirer l'avenir ? Car si Descartes est l'inventeur du progrès, c'est parce qu'il croit à « l'indéfini » : les choses n'ont pas réellement de fin ; elles peuvent se prolonger, s'améliorer, porter perpétuellement leurs fruits. L'homme est cet être qui a du temps devant lui. Il n'est pas seulement condamné à subir le passage des années : il dessine son propre espace où déployer ses capacités et comptabiliser ses résultats.

L'existence humaine est un phénomène cumulatif : elle avance en s'enrichissant. Écoutons cet acte de foi cartésien qui est celui de la modernité, nous l'avons dit, et avec lequel nous avons rompu :

« Ayant dessein d'employer toute ma vie à la recherche d'une science si nécessaire, [...] je jugeais qu'il n'y avait

point de meilleurs remèdes [...] que de convier les bons esprits à tâcher de passer plus outre, en contribuant, chacun selon son inclination et son pouvoir, aux expériences qu'il faudrait faire, et communiquant aussi au public toutes les choses qu'ils apprendraient, afin que les derniers commençants là où les précédents auraient achevé, et ainsi, joignant les vies et les travaux de plusieurs, nous allussions tous ensemble beaucoup plus loin que chacun en particulier ne saurait faire.» René Descartes, *Discours de la méthode*, Sixième Partie, 1637.

Aller plus loin, « passer plus outre ». La modernité est bien inséparable de l'idée de progrès : l'homme est destiné à passer outre. Ses capacités sont sans limites réelles. La grande découverte de la modernité, ce n'est pas uniquement celle de l'infini – de l'espace, de l'univers. C'est la découverte de l'indéfini du temps humain, ce présent riche d'un avenir que rien ne peut logiquement compromettre. Ce qui intéresse un Moderne, ce sont ses « neveux », les générations futures, et non pas ses contemporains, ni ses ancêtres. C'est encore Descartes qui dit le mieux cette conviction :

« Il est vrai que nos soins se doivent étendre plus loin que le temps présent, et qu'il est bon d'omettre les choses qui apporteraient peut-être quelque profit à ceux qui vivent, lorsque c'est à dessein d'en faire d'autres qui en

apportent davantage à nos neveux. » Descartes (1637), *Discours de la méthode*, Sixième Partie.

Le désir d'avenir, synonyme de progrès, est aussi désir de connaissance, volonté de percer les mystères, de repousser les ombres de l'inconnu. Rendre le monde et l'homme lui-même transparents, par la connaissance que nous en avons. L'homme moderne est un être de désir, qui éprouve le besoin d'aller de l'avant. C'est un Anglais cette fois, contemporain de Descartes, qui l'a clamé haut et fort. Il s'agit de Hobbes :

« La vie elle-même n'est que mouvement, et ne peut jamais aller sans désir [...]. La félicité de cette vie ne consiste pas dans le repos d'un esprit satisfait [...]. La félicité est une marche en avant du désir, d'un objet à un autre, la saisie du premier n'étant encore que la route qui mène au second. » Thomas Hobbes, *Léviathan*, chapitres VI et XI, 1651.

Le désir d'avenir est un désir de progrès, parce qu'il consiste à s'assurer la possibilité de continuer à désirer : ça, puis ça, et pourquoi pas cela aussi ! Pour aujourd'hui, pour demain, pour après-demain encore. Notre désaveu de la notion de progrès est un problème non pas d'optimisme, de politique ou de croyance ; c'est un problème de désir. Si nous ne désirons plus l'avenir, ce n'est pas uniquement

la faute de l'avenir, inquiétant et indéterminé, c'est parce que nous ne savons plus désirer.

Nous avons réduit le désir à une frénésie de consommation. Et nous constatons que cela mène à notre perte. Plus encore : nous ne savons plus quoi désirer, vers quoi tendre, quoi viser. C'est cela qui est en crise avec l'idée de progrès : la possibilité de se fixer des objectifs, de définir un mieux à atteindre. Ne plus croire au progrès, ce n'est pas simplement être désillusionné, c'est être désenchanté, privé de ce grand embellisseur de la vie, cet irremplaçable pourvoyeur d'enchantement, qu'est le désir.

Déjà, Rousseau, à l'époque pourtant réputée enthousiaste des Lumières, avait formulé un lourd soupçon : le progrès est extérieur à l'humain. Il ne concerne que ce qui relève de son comportement, de ce qui est quantifiable, mécanisable, monnayable : son travail, son argent, ses plaisirs. Il ne touche pas à l'essentiel, c'est-à-dire à l'intériorité de l'homme, sa conscience, et surtout sa conscience morale. On peut, par les prouesses technologiques, posséder le monde, maîtriser l'univers, améliorer les conditions de vie, mais jamais aucun progrès de ce type ne fera de l'homme quelqu'un de meilleur – de plus compatissant, de plus sociable, de plus loyal. S'acheter un canapé n'est pas comme s'acheter une conscience. Le progrès n'est pas nécessairement général, en tous les domaines : on peut être raffiné dans les arts et brutal en politique, et réciproquement.

Il se pourrait, si l'on retient la leçon de Rousseau, que le progrès n'ait été que de surface : l'injustice, l'agressivité, la brutalité n'ont pas reculé, n'ont pas été éradiquées. Il resterait donc à s'attacher à réaliser des progrès intérieurs, des bonds dans le domaine éthique. À ne pas nous contenter de désirer un avenir fait de choses et d'outils, de produits et de consommation, où le temps est saturé d'occupations – y compris celles que l'on prétend « déconnectées ». Le désir d'aller plus loin doit aussi se faire en cultivant la beauté et la bonté, par progrès intérieurs.

Il nous est cependant difficile de renoncer à la puissance technologique et aux facilités qu'elle entraîne : nous continuons à vouloir que tout soit plus simple, plus rapide, plus indolore, plus certain. Nous ne sommes pas prêts à retrouver une vie plus laborieuse, où tout serait lent et compliqué. Nous aimons, il faut l'avouer, cette vie de clics et d'écrans, où tout, ou presque, est à disposition. On ne peut pas le nier : le progrès technique et scientifique a changé nos vies aussi en mieux. Sobriété ? Décroissance ? Bien au contraire, c'est le désir qu'il faut réveiller. Pas l'avidité, ni la peur de manquer, qui se traduit par une compulsion à accumuler, mais le désir d'avenir, qui est aussi un désir d'imaginer, de s'améliorer, de faire reculer l'injustice, sans consentir ni au défaitisme ni au fatalisme. Faire mentir les cyniques : tel pourrait être le progrès à accomplir. Les dieux sont peut-être morts, mais il nous revient de forger de nouveaux principes au nom desquels continuer à avancer.

Il nous faut nourrir la volonté d'aller quelque part. Ce pourrait être le sens du progrès dans un monde qui n'y croit plus : arriver quelque part, se donner un but, une espérance commune.

Car nous sommes aujourd'hui comme des peuples sans histoire, en panne d'histoire. Nous ne croyons plus que l'homme devient humain en se construisant à travers ses œuvres, sa culture, les transformations qu'il apporte à son milieu – qu'il soit naturel ou social. Ce devenir paraît au contraire déshumanisant, porteur de dangers pour l'homme comme pour son environnement. Mieux vaudrait rester immobile, voire « décroître ». L'insistance de nos jours sur la « nature » a entraîné un recul de l'importance à accorder à l'histoire, à ce que nous inventons, modifions et fabriquons.

Tout cela est devenu suspect. Il nous faudrait retrouver un contact immédiat avec la nature, nous défaire de cette volonté d'emprise sur le monde qui nous entoure. Ce n'est donc pas tant la croyance au progrès que nous avons perdue que la confiance en l'histoire. Certains s'étaient enthousiasmés d'un monde vidé des hommes pendant le confinement : c'était là un monde statique, sans histoire, sans action presque. L'anthropologue Claude Lévi-Strauss établissait une distinction entre les « sociétés chaudes » et les « sociétés froides ». Les premières, qui correspondent aux sociétés modernes nées autour de la Méditerranée et en Extrême-Orient, cultivent le changement et la nouveauté.

Nous ajouterons que ces sociétés reposent sur l'idée que l'histoire est cumulative, en progrès. À l'opposé, les « sociétés froides » ou dites primitives, cherchent la stabilité, la préservation de ce qui se fait depuis toujours, elles semblent « résister désespérément, affirme Lévi-Strauss, à toute modification de leur structure ». Elles refusent de faire histoire, c'est-à-dire d'appeler et de nourrir le changement (1973, *Anthropologie structurale deux*, Paris, Plon, p. 41).

Renouer avec le progrès, c'est se convaincre que l'histoire a un sens. Que nous avons des choses à bâtir, un avenir à construire. Et que ce n'est qu'à cette condition, à travers changements et tâtonnements, que nous sommes pleinement humains. Car nous ne pouvons pas démissionner de l'avenir, ne pas nous donner une vocation, une destination. Dans *L'Œuvre au noir* de Marguerite Yourcenar, le personnage principal énonce ce que pourrait être le manifeste d'espoir pour une époque qui ne croit peut-être plus à un progrès linéaire et continu, mais qui ne veut pas renoncer pour autant au futur :

« Il doit exister ailleurs, je ne sais quoi de plus parfait que nous-mêmes, un Bien dont la présence nous confond et dont nous ne supportons pas l'absence. » Marguerite Yourcenar, *L'Œuvre au noir*, Gallimard, 1968.

Raviver notre désir d'avenir, c'est continuer à croire qu'il y a plus parfait que nous-mêmes, que c'est à sa défense et à sa réalisation que nous devons tendre, ici comme demain, là-bas et aujourd'hui. Tel nous paraît être le sens du progrès : non pas le rêve du meilleur des mondes, qui a souvent donné le pire, non pas la frénésie technique qui détourne de l'essentiel – le silence, la beauté, la pensée, une pensée bien à soi et non préformatée. Mais la certitude que tout ne se vaut pas, qu'il existe plus parfait que nous-mêmes et que c'est à sa réalisation que nous devons œuvrer.

Comment les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain nous aideront-ils à vivre cette période inconfortable de soif de puissance et de peur de la toute-puissance, ce reste de croyance dans le progrès mêlé d'une crainte de l'avenir ? Comment pourront-ils nous aider à miser sur l'inventivité, sur le désir de continuer à fabriquer et à construire, tout en respectant l'homme et la planète ? Faut-il cultiver les talents, faire fond sur la singularité plus que sur les compétences ? Donner la prime à l'imagination ? Susciter l'audace ? Car, comme le déclarait un Moderne du XVII^e siècle, ce qui fait la grandeur de l'homme, ce qui représente le seul progrès légitime, c'est le courage, et le talent aussi, d'affronter l'incertain :

« Quand on *travaille pour demain et pour l'incertain* on agit avec raison. » Blaise Pascal, *Pensées*, fragment 480, Le Livre de Poche, 1670.

De l'idée de progrès à l'avenir de l'altérisme

par Elsa Godart

Chercheuse permanente au Laboratoire Interdisciplinaire d'études du politique Hannah Arendt, associée au Laboratoire d'anthropologie politique (CNRS) ainsi qu'à l'Observatoire du sida et des sexualités de la faculté des sciences psychologiques et de l'éducation de l'Université libre de Bruxelles, Elsa Godart est docteure en philosophie et en psychologie. Elle enseigne aussi l'éthique médicale et hospitalière au sein de l'École d'éthique de la Salpêtrière depuis 2003. Par ailleurs, elle exerce la psychanalyse en cabinet depuis une vingtaine d'années. Attentive à l'émergence de nouveaux *éthoi* produits par le contemporain, elle met en place une « psychopathologie de la vie hyper et cybermoderne ». Elle est l'auteure de plus d'une vingtaine de livres dont *Je selfie donc je suis*,

***les métamorphoses du moi à l'ère du virtuel* (Albin Michel, 2016) ou encore *Les vies vides, notre besoin de reconnaissance est impossible à rassasier* (Armand Colin, 2023).**

« Croire au progrès ne signifie pas qu'un progrès a déjà eu lieu » écrivait Franz Kafka en pleine Première Guerre mondiale. La notion de « progrès » est-elle affaire de croyance ou de réalité ? Et dans ce cas, est-ce une idéologie nécessaire à l'humanité et sa « marche » ou est-ce une illusion ? Et qu'en est-il aujourd'hui dans notre monde très technicisé de la notion de « progrès de l'humanité » ?

Pour commencer, tentons de définir ce qu'on entend par « progrès ». Du latin *progressus*, il désigne « l'action d'avancer », une sorte de « marche en avant » permettant « l'accroissement des choses¹ ». De manière générale, le progrès désigne « le développement d'un être ou d'une chose en bien ». Il s'agit d'une transformation graduelle vers un « mieux ». Mais déjà un problème se pose : que signifie « bien, mieux, meilleur » ? Et qui (ou quoi) désigne le fait qu'une transformation est forcément une amélioration ? Traditionnellement, le « Progrès » avec une majuscule représente l'évolution de l'humanité ou de la civilisation vers un idéal. Cette acception est particulièrement présente à

1. Alain REY (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, t. II, Le Robert, 2022. D'après le latin *pro* – en avant et *gradi* « marcher, s'avancer ».

l'époque des Lumières et au XIX^e siècle, où l'on vouait un véritable culte à la notion de progrès. D'ailleurs, on va jusqu'à parler de « progrès social » dans un contexte où le concept d'*évolution* apparaît avec Darwin. Cette « évolution » est donc envisagée du point de vue d'une « amélioration » (du latin *meliora* qui veut dire « meilleur »/Bien). En ce sens, il représente une transformation *progressive* vers plus de connaissance, de bonheur. Des termes connexes sont associés au progrès : croissance, développement, innovation, prospérité, émancipation... D'autres s'y opposent : déclin, chute, décadence, déchéance, rétrogradation, régression, stagnation.

Si les XVIII^e et XIX^e siècles s'inscrivent dans cette idéologie du progrès, les choses seront bien différentes au XX^e siècle, où deux guerres mondiales marquées par un développement techno-scientifique fort et notamment par la découverte de la « bombe H » viennent nuancer une telle croyance : le développement et les découvertes entraînés par la science et les techniques, bien qu'elles ouvrent de nouvelles possibilités ne s'inscrivent pas toujours dans le « bien ». C'est dans ce contexte, à la suite de la Seconde Guerre mondiale, marqué par ce « plus jamais ça » qu'est établie en 1947 une vision de l'éthique à prétention universelle sous la forme du code de Nuremberg², limitant notamment les expérimentations

2. Puis dans la déclaration d'Helsinki en 1964 et lors du congrès de Tokyo en 1975.

sur le sujet humain. L'éthique a justement pour enjeu d'encadrer les dérives et les débordements des découvertes technoscientifiques. Il revient donc à l'éthique de déterminer si une découverte scientifique et technique est un progrès ou pas pour l'humanité.

De plus, si le progrès désigne une amélioration dans l'à-venir, cela suppose qu'il s'accompagne d'une certaine perception du temps. Il nous faut donc également distinguer deux types d'objets bien différents quand on parle de « progrès » : la technique, d'une part et le sujet moral, d'autre part. En effet, s'il est aisé de parler de « progrès » d'un point de vue technique (par exemple, les Grecs de l'Antiquité ne pouvaient pas aller sur la Lune ; nous pouvons nous y rendre aujourd'hui, c'est un progrès dans le sens où la technique nous permet d'étendre notre champ des possibles ; de transformer une impossibilité en possibilité) ; qu'en est-il, en revanche, pour le sujet moral ? Pouvons-nous dire que Socrate était « moralement » meilleur qu'un homme d'aujourd'hui ? Existe-t-il seulement un progrès d'un point de vue moral ? Il est permis d'en douter. Ainsi l'idée de progrès qui s'associe toujours à une amélioration suppose la notion même de « bien » dans un contexte où l'optimisme domine et ce, essentiellement dans une acception technoscientifique.

Enfin, en économie, le progrès technique représente la possibilité d'améliorer les techniques de production

(moindre coût, diversification, diffusion large des produits, efficacité, rentabilité...) ou l'apparition de nouveaux produits (innovation, développement). Une des conséquences premières du « progrès » dans le travail est la réduction de la pénibilité du travail et ce grâce à des machines (du lave-linge au robot à la personne en passant par tout ce qui est automatisation).

Dans un premier temps, nous nous attarderons sur cette croyance terriblement moderne de la notion de progrès qui s'accompagne d'une certaine représentation du temps et ce, jusqu'au déclin de cette représentation. Puis, nous réfléchirons aux conséquences contemporaines liées à la crise du « progrès ».

Le progrès, une affaire de croyance ?

Dominique Bourg dans son essai sur l'idée de progrès *Nature et technique* situe historiquement cette notion entre le rêve et le cauchemar³. Cette approche me semble assez juste et illustre bien l'idée que le progrès est lié à celle de « croyance ».

Penser le progrès suppose de considérer notre rapport à la technique et donc notre rapport à la nature dans la mesure

3. Dominique BOURG, *Nature et technique*, Hatier, 1997, p. 5.

où la technique (marque du développement humain) est ce qui nous permet de mieux survivre face à l'hostilité de la nature. De là découle l'idée que le développement technique permet de résoudre toutes nos difficultés, de répondre à toutes nos questions. L'avenir et son lot de promesses techniques nous éviteront bientôt de mourir du cancer, nous permettront de vivre plus longtemps en bonne santé, de nous « réparer » et même peut-être de nous « augmenter », d'être plus performant, et qui sait, peut-être, pourrions-nous un de ces quatre matins, vaincre la mort elle-même ? Telles sont les croyances, par exemple, du transhumanisme. Toutefois, il importe de retenir que l'idée du développement technique inclut la notion même d'une « évolution positive » et d'une « amélioration » pour l'humanité. Cette approche a été largement diffusée par les philosophes scientifiques à la sortie de l'humanisme classique, une époque (à l'instar de Léonard de Vinci) caractérisée par un développement technoscientifique important et par la naissance de l'individualisme tels que Francis Bacon ou Descartes, ce dernier voulant « nous rendre comme maître et possesseur de la nature⁴ ». Descartes,

4. René DESCARTES, *Discours de la méthode*, I, 6^e partie. Il est cependant utile de reprendre ici le passage en entier : « [Les connaissances acquises en physique] m'ont fait voir qu'il est possible de parvenir à des connaissances qui soient fort utiles à la vie ; et qu'au lieu de cette philosophie spéculative qu'on enseigne dans les écoles, on en peut trouver une pratique, par laquelle, connaissant la force et les actions du feu, de l'eau, de l'air, des astres, des cieux, et de tous les autres corps qui nous environnent, aussi distinctement que nous connaissons

au balbutiement des sciences modernes, pose clairement la finalité du progrès technique dans lequel il fonde un grand espoir : « Ce qui n'est pas seulement à désirer pour l'invention d'une infinité d'artifices, qui feraient qu'on jouirait sans aucune peine des fruits de la terre et de toutes les commodités qui s'y trouvent, mais principalement aussi pour la conservation de la santé, laquelle est sans doute le premier bien et le fondement de tous les autres biens de cette vie ». L'amélioration de la santé est la priorité. Le progrès repose sur une croyance qui s'accompagne d'espérance. Cette croyance n'est pas tant celle d'une émancipation de l'homme vis-à-vis de la nature (et de sa nature) qu'un retour à un Éden originaire, à une nature première dans un contexte encore très religieux⁵.

les divers métiers de nos artisans, nous les pourrions employer en même façon à tous les usages auxquels ils sont propres, et ainsi nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature. Ce qui n'est pas seulement à désirer pour l'invention d'une infinité d'artifices, qui feraient qu'on jouirait sans aucune peine des fruits de la terre et de toutes les commodités qui s'y trouvent, mais principalement aussi pour la conservation de la santé, laquelle est sans doute le premier bien et le fondement de tous les autres biens de cette vie ; car même l'esprit dépend si fort du tempérament et de la disposition des organes du corps, que, s'il est possible de trouver quelque moyen qui rende communément les hommes plus sages et plus habiles qu'ils n'ont été jusques ici, je crois que c'est dans la médecine qu'on doit le chercher.» Voici une définition classique de ce que peut représenter le progrès technique.

5. « La science *via* les techniques, rendait à leurs yeux accessible, voire imminent, le retour à la royauté primitive du genre humain. Francis Bacon et, dans une moindre mesure, René Descartes ont ainsi appréhendé en termes religieux l'avènement de la physique nouvelle. » Dominique BOURG, *op. cit.*, p. 3.

Cette croyance aux bienfaits et aux vertus du développement technoscientifique va aller en croissant jusqu'aux Lumières et au XIX^e siècle, de Fontenelle à Marx en passant par Voltaire, dont la révolution industrielle et les premières formes d'automatisation, libérant progressivement l'homme des tâches pénibles ou avilissantes, donnent l'illusion de nouvelles promesses d'émancipation, de croissance ou encore de liberté. Cette idée d'un progrès comme d'une marche en avant de l'humanité, capable de soulager et d'améliorer nos vies humaines, ne cesse de croître du XVII^e siècle jusqu'au début du XX^e siècle.

Une, puis deux guerres mondiales viennent poser des limites féroces à ces représentations – voire à ces utopies – progressistes. « Les horreurs du siècle, les massacres de Verdun à ceux d'Auschwitz, la conversion de l'espérance communiste en cauchemar totalitaire, Hiroshima et Tchernobyl ont fini par ébranler, voire ruiner la foi en un avenir radieux. L'avènement d'une société lisse vouée au bonheur universel nous paraît désormais hors de portée.⁶ » Le rêve de l'humanité se transforme en cauchemar, la technique n'est plus libératrice mais destructrice et pour la première fois dans son histoire, l'homme a les moyens techniques de détruire la Terre elle-même. Le développement technoscientifique n'est plus synonyme d'espérance mais d'autodestruction.

6. *Id.*

C'est dans ce contexte que le philosophe allemand Hans Jonas rédige son *Principe responsabilité* en 1979 édifié sur *Le Principe espérance* de Ernst Bloch (1944-1959). Hans Jonas constate que le développement technoscientifique est tel que les principes éthiques classiques ne tiennent plus. Il nous faut en inventer d'autres. Nous nous trouvons dans une sorte de vide « éthique ».

Le « vide éthique »

« La thèse liminaire de ce livre, explique Hans Jonas, est que la promesse de la technique moderne s'est inversée en menace, ou bien que celle-ci s'est indissolublement alliée à celle-là. Elle va au-delà du constat d'une menace physique. La soumission de la nature destinée au bonheur humain a entraîné par la démesure de son succès, qui s'étend maintenant également à la nature de l'homme lui-même, le plus grand défi pour l'être humain que son faire n'ait jamais entraîné. Tout en lui est inédit, sans comparaison possible avec ce qui précède, tant du point de vue de la modalité que du point de vue de l'ordre de grandeur : ce que l'homme peut faire aujourd'hui et ce que par la suite il sera contraint de continuer à faire, dans l'exercice irrésistible de ce pouvoir, n'a pas son équivalent dans l'expérience passée. Toute sagesse

héritée, relative au comportement juste, était taillée en vue de cette expérience. Nulle éthique traditionnelle ne nous instruit donc sur les normes du “bien” et du “mal” auxquelles doivent être soumises les modalités entièrement nouvelles du pouvoir et de ses créations possibles. La terre nouvelle de la pratique collective, dans laquelle nous sommes entrés avec la technologie de pointe, est encore une terre vierge de la théorie éthique. Dans ce vide (qui est en même temps le vide de l’actuel relativisme des valeurs) s’établit la recherche présentée ici. Qu’est-ce qui peut servir de boussole⁷? » Hans Jonas dénonce l’usage destructeur de la technique et son impact sur les générations futures. Il fonde alors un « Principe de responsabilité », une responsabilité qui appartient à la génération présente à l’égard de l’avenir et qui va être au fondement du développement durable. L’homme, qui lui n’est pas un produit technique, a un devoir vis-à-vis de la nature et une responsabilité vis-à-vis des générations futures. Or le développement et la croissance technologiques sont tels et sans précédent, que les principes traditionnels de l’éthique ne tiennent plus. Nous tombons dans un « vide éthique ». Que dire aujourd’hui, en 2023 où l’accélération est bien pire encore? Que dire aujourd’hui où tout est tellement plus intense qu’en 1979? Qu’est-ce qui peut nous servir de

7. Hans JONAS, *Le Principe responsabilité*, Flammarion, 2013, p. 13.

boussole? Ce que Hans Jonas appelle le vide éthique est l'écart qui se crée entre l'éthique pratiquée traditionnellement et l'agir moderne. Ainsi, l'apparition de problématiques contemporaines inédites pose des enjeux tellement spécifiques et complexes que l'éthique traditionnelle ne peut y répondre. Cela n'implique pas un renoncement à l'éthique, bien au contraire, mais plutôt une manière de faire avancer l'éthique en lui opposant des problèmes inédits. Dès lors, « ce vide éthique ou ce mutisme éthique est d'une importance capitale dans la mesure où il permet de refonder l'éthique⁸ ». Le philosophe allemand dénonce les limites éthiques posées par le développement technoscientifique et la menace que constitue la technologie pour notre monde. Et à cet égard, il reconnaît avec beaucoup d'humilité que « c'est ici que je cale et que nous calons tous⁹ », héritiers que nous sommes du XIX^e siècle. Dès lors, une vision technique du progrès peut-elle se concevoir de façon « excessive », dans le sens d'un « débordement »? Il est en effet permis de le penser. Telle est désormais notre responsabilité : être capable de construire une éthique contemporaine permettant de poser des limites pour encadrer une vision quasi sans limite du développement techno-scientifique. Il ne s'agit plus seulement d'accompagner les découvertes scientifiques et leurs

8. *Id.*

9. *Id.*, p. 44.

applications techniques, mais d'aller jusqu'à renoncer à agir s'il menace l'humanité elle-même (on peut penser par exemple à la question du clonage ou au climat). Ainsi, le véritable progrès tel qu'on peut à nouveau le concevoir aujourd'hui, ne réside-t-il pas dans un registre éthique plus que dans le champ des technosciences ?

La « crise du progrès »

À la suite de la Seconde Guerre mondiale, on assiste à l'essor du capitalisme et au sacre de la société de consommation. De nouvelles utopies progressistes apparaissent qui cette fois concerne moins la société dans sa globalité que l'individu dans sa particularité. En effet, le bonheur possible est une nouvelle promesse de la société de consommation et de cette culture du loisir naissante, mais un bonheur individuel. La postmodernité émerge dans ce contexte mais s'érige à la suite de l'effondrement des idéologies fortes progressistes des Lumières. Elle s'inscrit comme une conséquence du déconstructivisme et a pour but de dépasser le désenchantement du monde (Max Weber, 1917)¹⁰. Après la perte de

10. Max Weber parle de « désenchantement » pour qualifier le recul des croyances religieuses et magiques face à l'importance de l'explication scientifique.

repères culturels, religieux, après une vision plus nuancée et relativiste des sciences, apparaît une « crise du progrès » où l'humanité se trouve confrontée à l'effondrement des idéaux écologiques, économiques, sociaux, politiques et à la fin des utopies révolutionnaires. Cette crise du progrès a de multiples causes. J'en souligne deux principales : la prise de conscience quasi charnelle à la suite de la Seconde Guerre mondiale que le développement technoscientifique n'est pas toujours une amélioration pour l'humanité ; et une nouvelle représentation du temps. J'ai déjà évoqué l'importance de cet « imprescriptible » de la Seconde Guerre mondiale (code de Nuremberg) dont parle si bien Vladimir Jankélévitch. Je vais à présent m'attarder sur cette nouvelle représentation du temps.

Avec la modernité des Lumières, le progrès s'accompagne d'une foi en l'avenir dans un contexte où la représentation du temps est linéaire : passé, présent, futur. Mais à l'heure postmoderne, l'horizon s'efface et on vit *hic et nunc*, ici et maintenant, dans un présentisme qui ne laisse plus aucune chance au progrès. C'est maintenant que tout se joue, c'est l'instant qu'il faut saisir. Dans cette fenêtre présentiste, il ne faut pas rater sa cible : se développe de nouveaux crédos, de nouvelles utopies hyper-individualistes avec de nouveaux modes de régulation sociale : l'efficacité, le culte de la réussite, la « gestion » des individus, les illusions du bien-être et du bonheur individuels (jusqu'à la jouissance).

L'optimisme et la foi en la technoscience si puissamment ancrés dans les Lumières laissent place peu à peu à un pessimisme sombre, au « désenchantement » du monde, à un découragement flagrant. L'accomplissement personnel (en écho à *La culture du narcissisme* de Christopher Lasch en 1979) a remplacé l'idéal de société si chère à la Modernité (ce qu'on appelle l'humanisme des Lumières si bien représenté par les encyclopédistes) ; l'hyperindividualisme a englouti le collectif, le social. Dans un tel contexte comment encore concevoir l'idée même de progrès quand la représentation du temps l'occulte totalement ? Hartmut Rosa dénonce ce rapport au monde marqué par une accélération sans fin et qui loin d'être libératrice est au contraire source d'aliénation : « On l'aura compris, ma thèse est que cette promesse n'est plus crédible dans la "société de l'accélération" moderne tardive. Le pouvoir de l'accélération n'est plus perçu comme une force libératrice, mais plutôt comme une pression asservissante. Bien sûr, pour les acteurs sociaux, l'accélération a toujours été les deux à la fois : une promesse et une nécessité. À l'époque de l'industrialisation, par exemple, elle était, pour la plupart des gens, la seconde plutôt que la première, mais elle porta en elle le potentiel libérateur pendant tout le XX^e siècle. Aujourd'hui cependant, au début du XXI^e siècle « mondialisé », la promesse perd de son potentiel, la pression devient accablante à un point tel que les idées individuelles et collectives

(démocratiques) deviennent anachroniques¹¹. » Hartmut Rosa dénonce de nombreuses conséquences aliénantes consécutives à la société de l'accélération (l'accélération technique est au premier plan), notamment l'aliénation au temps : « le temps lent et long de l'expérience se transforme en temps bref dans la mémoire¹². » À l'ère du numérique, l'accélération s'est encore précipitée : nous sommes passés du présentisme à l'instantanéisme. Quel espace pour envisager un quelconque progrès dans la vie humaine, quand le temps même de cette vie se réduit à un instant¹³ ?

Faut-il réveiller les utopies du progrès ?

Par-delà technophobie et technophilie, la leçon à retenir du XX^e siècle est qu'il nous faut demeurer extrêmement prudents quant au développement technoscientifique ; que la veille éthique comme garde-fou de toute découverte doit être préservée et renforcée ; que nous avons la charge d'un principe de responsabilité et d'un principe de prudence fort à cet égard ; que nous sommes dotés de devoirs vis-à-vis de nos enfants et des générations à venir. Mais *quid* du progrès

11. Hartmut ROSA, *Aliénation et accélération*, La découverte, 2012, p. 109-110.

12. *Id.*, p. 128.

13. Elsa GODART, *Le sujet du virtuel*, Hermann, 2020.

moral du sujet? *Quid* du devenir de la vie humaine face à tout ce développement scientifique et technique et à toutes ces promesses déçues? Quel devenir pour l'espoir humain? Doit-on croire à nouveau en un avenir meilleur? Est-ce permis et est-ce raisonnable?

Dans les formes d'aliénation que génèrent la société de l'accélération, Harmut Rosa insiste sur l'aliénation par rapport aux autres: « Il en résulte qu'il devient structurellement improbable que nous « établissons une relation » avec autrui. Si vous êtes à court de temps, vous pouvez toujours être prêt à échanger des informations avec les autres et à coopérer avec eux sur des bases plus ou moins instrumentales, mais la dernière chose dont vous ayez envie est de les écouter raconter leur vie ou leurs problèmes personnels¹⁴. » On peine à établir une relation avec l'autre, c'est un constat de la contemporanéité, plus encore à l'heure de la crise de la révolution de la sociabilité qu'annonce le métavers. Dès lors, si la question n'était plus le « progrès technique » mais la progression morale? Et si nous avions l'audace de réfléchir à notre développement d'humanité, à une sorte d'amélioration d'*être humain*? Et si notre avenir dépendait davantage de notre capacité à resserrer nos liens humains, à réfléchir sur ce que c'est qu'agir avec humanité, en lieu et place à la course à la réussite et à l'hyperindividualisme? Et s'il était temps de

14. Harmut ROSA, *op. cit.*, p. 133.

réveiller non pas des utopies sociétales, mais une « utopie sociale » où « l'avenir serait l'autre¹⁵ » ? Et s'il était temps de construire un *alter monde* fondé sur l'*altérisme* ?

L'altérisme comme nouvelle utopie sociale

L'altérisme rappelle que le rapport à l'autre est premier, bien avant le rapport à soi. Il confère au lien à l'autre une figure de transcendance. Ce néologisme désigne la permanence de nos liens d'humanité qui demeurent et subsistent au-delà de toute forme de virtualité ou de réalité. Il est une invitation à traverser les écrans et à susciter une rencontre marquée par l'engagement de soi. Cela signifie qu'au-delà de tout individualisme exacerbé, il y a la nécessité que subsiste et demeure, malgré tout, un sentiment d'humanité qui continue à faire sens quand tout s'effondre et qu'il reste un socle inébranlable en pleine destruction, en plein effondrement. Ce sentiment au-delà de tout choix, de toute haine, de toute indifférence, de tout égocentrisme et hyperindividualisme rappelle que l'humanité en l'homme ne peut passer que par l'humanité tout court et qu'on ne saurait survivre sans cette part d'humanité qui nous fait homme parmi les hommes. L'altérisme se fait jour précisément parce que ces

15. D'après une expression de Levinas.

liens d'humanité sont aujourd'hui menacés par la cybermodernité, la virtualité, les robots, l'IA et les idéologies dénoncées par la postmodernité. Le monde cybermoderne apparaît sous les traits d'un monde de plus en plus déshumanisé. Au contraire, c'est parce qu'il donne ce sentiment d'une humanisation menacée que notre humanité s'en trouve réaffirmée et renforcée. Nos enfants sont les fils du présent mais aussi et surtout des enfants de l'œuvre et de l'action : une création continue qui se renouvelle sans cesse. Ils sont mouvement et changement permanents, porteurs d'identités plurielles, de mondes multiples, de réalités superposées. D'où l'avènement de l'altérisme, rappelant incessamment, qu'on le veuille ou non, qu'on ne peut pas faire sans l'autre. L'altérisme est l'expression d'un désir collectif de transformation du monde par l'œuvre ; il est, en cela, la marque d'un nouvel humanisme.

Ce lien demande à être redéfini, investi, approfondi, recréé en permanence notamment par les nouvelles générations. L'altérisme soutient face à l'hyperindividualisme que nos liens d'humanité sont nécessaires, fondateurs et garants de l'avenir. L'altérisme, c'est aussi ce qui va permettre à des crises déshumanisantes telles que celle de la migration des populations ou encore celle de la crise écologique, de trouver une résolution par la force du lien humain ; par la puissance de notre sentiment d'humanité. S'il est un progrès en termes d'humanité à envisager, il se situe dans le renforcement – le resserrage – de nos liens d'humanité. En ce sens, ce

que l'altérisme doit produire, c'est une nouvelle utopie sociale, porteuse d'espoir. Une utopie profondément et durablement humanitaire – au sens large d'*humus*, qui a donné à la fois l'humain et la terre. L'enjeu du progrès en 2023 ? C'est la préservation du lien humain.

Conclusion : Demain sera-t-il (enfin) meilleur ?

Nos aïeux ont pu passer une vie à attendre des jours meilleurs, accrochés à une foi immodérée en l'avenir. Nos enfants ne voient plus demain et exigent d'être heureux ici et maintenant, tout de suite, un bonheur livré par Happy Uber ou Amazon en moins de 15 minutes reléguant irréversiblement dans le passé la notion de progrès. Mais combien de temps peut-on continuer à se lever le matin et à avancer sans l'espoir d'un avenir meilleur, sans l'attente d'une amélioration de nos conditions de vie, simplement en jouissant du présent ? Certainement jusqu'à ce que l'on soit rattrapé par une crise du sens. Peu d'action, peu de vie s'engage sans être soutenu par l'espoir. Plus encore que le progrès, il est question d'instaurer de nouvelles utopies sociales capables de générer un nouvel élan dans la société par l'espoir qu'elles engrangent, qu'elles soient le moteur qui rend possible, à nouveau, d'envisager la vie avec une forme de devenir.

Aborder les Prochains « Mieux » : L'imagination pour renouveler le progrès

par Pierre-Antoine Marti

Doctorant en histoire (EHESS Paris) et consultant en innovation pour Bluenove, il propose aux membres Apm d'ouvrir leurs approches du futur en s'appuyant sur la science-fiction. Il a eu l'opportunité de présenter ses travaux à plusieurs institutions (Ministère des Armées, Ubisoft, Unesco, Thalès / CNES...) et d'intervenir auprès d'acteurs de la prospective (Futuribles, Association of Professional Futurists...) ainsi que dans les médias.

Les prochains mondes seront-ils des mondes meilleurs ? Il serait tellement rassurant, et tellement plus simple, de se dire

que futur et progrès sont synonymes, que plus nous avancerons dans le temps et mieux les choses iront. Pourtant notre expérience personnelle comme l'histoire et même l'actualité récente nous apprennent que le futur ne nous réserve pas nécessairement de bonnes choses, et que le meilleur ne va pas de soi. La crise climatique ou les tensions géopolitiques, pour ne citer que ces sujets, nous plongent aujourd'hui dans l'inquiétude. Est-ce pour autant qu'il faut abandonner la perspective d'un avenir meilleur que le présent et, surtout, ne pas agir pour en favoriser la venue ? Et, face aux grands mouvements de l'histoire, face aux grandes tendances économiques, quelle serait la marge de manœuvre des dirigeants et managers, quelle part pourraient-ils prendre dans la construction des sociétés qui viennent ?

J'aimerais essayer de contribuer à ces questionnements en les abordant depuis trois points de vue différents mais complémentaires. Le premier est celui de l'histoire. Je travaille sur une thèse¹ dont l'objet est le futur, ou plus précisément l'histoire du futur : qu'écrivent les penseurs de l'histoire (historiens, philosophes, sociologues...) au sujet de l'avenir ? L'idée de progrès, en histoire, a-t-elle encore un sens ? Le second point de vue est celui de la science-fiction. En effet, mon principal matériau pour étudier l'histoire du futur, ce sont les récits : les romans, les films, etc. Que nous

1. Thèse débutée en 2016 à l'EHESS Paris, dirigée par Dinah Ribard.

disent ces fictions sur l'idée que l'on se fait du futur ? Ont-elles un impact sur le futur tel qu'il adviendra ? Enfin, le troisième point de vue est celui de l'entreprise et des organisations. Dans mes expertises Apm, je demande aux adhérents de se projeter dans le futur, de me projeter dans leur(s) futur(s), et, au fil des rencontres, commence à se dessiner un paysage du monde de demain, et des organisations à venir, vus par les adhérents. Si ces visions ne représentent pas nécessairement l'Apm dans toute sa diversité, elles permettent de tirer quelques enseignements et de tracer des pistes : ce texte est aussi consacré aux retours d'expériences issus des rencontres que j'ai eu la chance de réaliser en France comme à l'étranger.

On pourrait penser que ces trois points de vue, histoire, science-fiction et entreprise, sont dissociés, mais en réalité il n'en est rien. Les visions du futur circulent, chacun se les approprie et les manie à sa manière. Si les approches diffèrent, les préoccupations sont partagées, les espoirs et les enthousiasmes aussi, et tous ces acteurs regardent finalement dans la même direction : l'avenir. Or, en matière d'avenir, personne ne détient le savoir absolu et, pour reprendre les mots du philosophe français Raymond Aron, « le passé relève du savoir, le futur de la volonté, il n'est pas à observer mais à créer² ».

2. Raymond ARON, *Introduction à la philosophie de l'histoire*, Paris, Gallimard, 1981, p. 432.

Le futur est inconnu, il est une œuvre collective, complexe et conflictuelle, parfois (souvent) contradictoire, la forme qu'il prend ne correspond jamais à celle que l'on attendait de lui. Mais dans le même temps il n'est que le résultat de nos actions, à une échelle globale, qui toutes sont dirigées vers lui, quel que soit le terme que nous leur fixons : nous sommes condamnés à agir, et le plus souvent à être déçus, ou heureusement surpris, par ce qui adviendra. Après avoir fait le point sur ce que nous entendons par « progrès », et évoqué la redéfinition de ce concept, j'aimerais esquisser ici une cartographie des heureuses surprises qui pourraient nous attendre ou plutôt, que l'on pourrait susciter, et qui donneraient presque envie de troquer l'idée de progrès, telle qu'elle est aujourd'hui communément établie, pour autre chose.

Il y a « progrès » et « progrès »

Je ne m'attarderai pas longuement sur ce que disent les penseurs et les auteurs de SF au sujet de l'avenir, mais ce panorama devrait éclairer le point de vue des adhérents, qui sera évoqué ensuite.

Le terme de « progrès » est polysémique et il s'applique à des sujets variés : aux individus (faire des progrès dans une discipline, dans un comportement...), à des collectivités et

organisations (progresser en termes de chiffre d'affaires pour une entreprise, d'efficacité...) ou encore à l'humanité dans son ensemble. Je suis plutôt intéressé par cette dernière dimension dans ma recherche historique qui s'appuie sur la science-fiction. L'idée de progrès, à l'échelle des sociétés et de l'humanité, nous vient de l'histoire : il s'agit d'une philosophie de l'histoire. On a tendance à considérer que cette idée du progrès a émergé dans la modernité occidentale, et qu'elle a largement été nourrie par les Lumières. La conception de l'histoire, par exemple, chez les philosophes Condorcet, Kant ou Hegel, repose sur un mouvement d'amélioration continu et cumulatif vers la raison. Cette conception a contribué à nourrir une vision positive de l'accélération, de la croissance et des avancées scientifiques et matérielles. Gardons-nous de penser que l'idée de progrès a toujours fait l'unanimité : les réactionnaires, en politique, ou les romantiques voire les décadents, dans l'art, adoptaient des postures antiprogressistes. Mais cette idée de progrès était la boussole, le concept autour duquel l'expérience de l'histoire et la vision du futur tendaient à s'organiser.

Or il semble bien que, depuis plusieurs décennies, ce concept traverse une crise. L'idée d'une marche de l'histoire allant nécessairement vers le meilleur est questionnée, et l'inquiétude prend peut-être le pas. Le progrès ne semble plus se suffire à lui-même pour expliquer le mouvement de l'histoire. Dans les années 1990, le philosophe américain

Francis Fukuyama imaginait ainsi *La Fin de l'histoire*, convaincu que le modèle de la démocratie libérale était indépassable. Plus récemment, le sociologue allemand Hartmut Rosa voyait dans *l'Accélération*, et la perte de contrôle de l'humanité sur le temps, la marque de notre époque, quand l'historien français François Hartog parlait de « présentisme » pour qualifier la perte d'attractivité du futur et la prédominance du présent et de la gestion continue de l'urgence dans nos sociétés³. Peter Wagner, autre sociologue allemand, propose un manifeste intitulé *Sauver le progrès*, dans lequel il invite à donner une nouvelle vigueur à ce concept.

Mais faut-il à tout prix sauver le soldat « progrès » ? À mon sens, et si tant est que cela en vaille la peine, le progrès ne pourrait être « sauvé » qu'à deux conditions : d'une part en le redéfinissant, en renouvelant son contenu, et d'autre part en construisant une idée qui résonne dans une humanité diverse et mondialisée, et qui ne se limiterait pas à une conception occidentale ne correspondant plus au monde multipolaire dans lequel nous vivons aujourd'hui. Il s'agit d'un chantier trop vaste pour l'expédier ici (d'autant que je n'ai aucune idée de comment le mener), mais il représente sans doute l'un des défis les plus importants qui se présente à l'humanité

3. François HARTOG, *Régimes d'historicité, présentisme et expérience du temps*, Paris, Seuil, 2003.

à l'échelle globale, humanité elle-même confrontée à des problèmes devenus globaux (je pense surtout aux questions écologiques : climat, ressources...) : est-il encore possible d'imaginer un dessein positif commun pour l'humanité ?

La science-fiction nous éclaire sur la vision du futur dans la société, mais en matière de « progrès » il faut prendre ses créations avec des pincettes. Depuis que des auteurs se sont mis à raconter des histoires au sujet du futur, les visions négatives ou problématiques dominent, qu'on songe par exemple à l'horrible société dépeinte par H.G. Wells dans *La Machine à voyager dans le temps*, l'un des premiers grands classiques de l'anticipation (1895), jusqu'aux derniers cauchemars technologiques de la série *Black Mirror* (disponible sur Netflix). Ce penchant pour la dystopie, ou les futurs négatifs, s'explique par la nature même du genre, qui est de raconter des histoires : dans un monde où tout irait bien, il n'y aurait pas vraiment d'histoire à raconter. Les auteurs de science-fiction explorent les tensions et inquiétudes de leur époque, pour nous distraire et aussi pour nous alerter : vertiges de la science et des technologies, surpopulation, crises écologiques ou politiques...

C'est en creux que l'on peut voir apparaître des modèles alternatifs positifs, comme des communautés solidaires qui se mettent en place après des catastrophes : voir, par exemple, *Malevil* de Robert Merle, ou *Station eleven*, d'Emily St. John Mandel, d'ailleurs adapté en série récemment. Le fait

marquant dans le domaine de la science-fiction est justement qu'elle a eu tendance à être dépassée, en termes de diffusion (livres, séries, films...) par la *fantasy* ou le fantastique : dans les fictions de l'imaginaire, les plus grands succès des dernières décennies, comme *Game of Thrones*, *Harry Potter* ou *Le Seigneur des anneaux*, nous emportent dans des mondes magiques, et souvent en dehors de l'histoire humaine, comme si imaginer le futur était devenu une gageure, ou comme si le public préférait s'échapper, loin de la réalité et de ses possibles.

Je retiens deux choses de ces interrogations contemporaines sur le progrès : d'abord, que le futur ne va pas de soi, il est tourmenté, et pas nécessairement « progressiste ». Ensuite, qu'il y a « progrès » et « progrès » : le « progrès » en histoire est marqué culturellement, il est lié aux idées de croissance, de rationalité, de développement. Il ne faut pas nécessairement les abandonner, mais nous gagnerions sans doute à moduler et à enrichir la palette du progrès, à redéfinir ce que pourrait être un futur collectif meilleur. Si le « progrès » dans son ancienne version n'est plus efficace, de nouveaux « mieux », de nouveaux « progrès », restent à inventer, et ils sont même souhaitables.

Libérer les futurs, ouvrir le progrès

Dans la définition et la construction de ces nouveaux horizons, je suis convaincu que nous avons tous un rôle à jouer, et qu'il ne faut surtout pas attendre qu'une poignée de personnes, des milliardaires de la tech ou des autocrates par exemple, nous proposent des futurs tout faits avec lesquels il ne nous resterait plus qu'à composer. Chacun doit contribuer à cet édifice commun. À mon sens, les adhérentes et adhérents Apm ne sont pas en reste : ils composent un tissu important, fort de responsabilités dans la vie économique et sociale. À plusieurs reprises lors de nos rencontres, je les invite à partager leurs sentiments sur le futur. *A priori*, ils sont souvent partagés : l'incertitude domine, avec une impression de complexité et de vitesse, celle de vivre un temps de changements importants dans lequel il est difficile de se projeter. Ce temps est aussi celui de grandes préoccupations, à l'égard du climat, des ressources, mais aussi des tensions sociales, des questions éthiques liées aux nouvelles technologies, ou du sens donné au travail. Un temps de défis donc, mais qui sont relevés sans fatalisme, et avec un certain optimisme de la volonté.

Lorsque nous débattons de leur vision du progrès, économique comme social, le constat dominant est celui de la fin d'un modèle, celui qui consistait à poser que « plus = mieux », et que « mieux = plus ». Si cette équivalence semble

clairement dépassée, la définition d'un « nouveau mieux » pose question. Les avis oscillent entre une sobriété consciente (souvent incarnée par les « 3M », « Moins Mais Mieux »), une économie verte (responsable) voire bleue (régénérative), quand d'autres misent sur l'inventivité humaine pour s'adapter et s'en tirer par le haut, ou évoquent de nouveaux modèles où l'usage prime sur la propriété, le réemploi sur la production, *etc.*

Mais c'est lorsque nous convoquons l'imagination et le récit que les horizons se dégagent. Quand les adhérentes et adhérents sont invités à formuler le futur de l'entreprise, la leur ou d'autres encore à inventer, alors ils parviennent à (je les cite) « se débrider », « ouvrir l'espace de la pensée créatrice », ou « penser des choses qui ne se pensent pas ». Dans ce pas de côté, ils s'affranchissent des préoccupations, de l'attendu, ou tout simplement du quotidien, et le futur devient un territoire ouvert à l'action et à l'inventivité. Au fil de mes rencontres, je ne me lasse pas de la créativité qui se déploie, et je suis de plus en plus convaincu que cette créativité, joueuse, décalée, mais puissante, a énormément à nous apporter dans la construction des prochains mondes, pour peu qu'on lui laisse la place qu'elle mérite.

Je pense à ce groupe, à Lille (7^e Compagnie), qui envisageait l'humanité, dans son ensemble, actionnaire de la Lune considérée comme un bien commun. Que les ressources viennent à manquer drastiquement, et certains se projettent

dans un monde où les liens seraient réinventés : où le cinéma, par exemple, redeviendrait une industrie itinérante, proposant des projections d'une ville à l'autre, et à faible impact écologique (groupe de Yannick, Lyon Lumières) ; ou bien l'Internet même ne serait plus accessible en ligne, mais uniquement à partir de bases de données physiques, mobiles, venant à nous pour nous faire accéder au savoir accumulé, mais aussi pour générer de nouveaux types d'échanges, plus humains (la vision de Simo, à Rabat). Des histoires singulières et poétiques, mais frappantes et inspirantes.

Plus proches de nous, plus concrètes peut-être, d'autres nous projetaient dans des organisations plus ouvertes : aux partenariats, à la société civile, ou à des activités complémentaires venant se greffer à la leur. D'autres encore imaginaient des modèles économiques alternatifs, faisant une place au troc, aux dons, aux *tokens*, mais aussi aux heures de mise à disposition, et, pourquoi pas, à des rétributions en repas, voire en vin (cette dernière proposition nous vient, étrangement, d'un club bordelais). On se penche également sur le partage de la décision, mais aussi de la propriété, devenue collective, dans l'entreprise. On dessine une technologie qui a pour vocation de mettre en valeur l'humain et les échanges, et pas seulement de pousser l'efficacité, voire qui s'allie à la nature, qu'elle mettrait en valeur tout en tirant profit de ses productions (je pense à Nabil, à Casablanca, envisageant

d'exploiter les données produites par le miel, dans une belle perspective écolo-technologique). On dessine un monde dans lequel deux échelles se superposent : l'ultra-local, ancré dans son territoire et l'animant, et la planète, *via* une connexion au « village mondial » favorisant le télé-travail, la collaboration à distance ou le *sourcing* de compétences grâce aux outils numériques. On anticipe un impératif écologique finalement pris en compte, de gré ou de force, avec des pistes inventives de réemploi, de circularité, de recyclage, de circuits ultra-courts, voire de *downsizing*.

Il s'agit là de visions qui, mises bout à bout, semblent dessiner une utopie. Or on se méfie aujourd'hui de l'utopie, considérée comme trop naïve, ou trop irréaliste. On lui préfère le « réel », sans voir en lui sa part d'utopie déjà réalisée. Pourtant, aucune de ces visions, prise individuellement, ne me paraît impossible ou idiote. On y reconnaît, et c'est rassurant, la sensibilité humaniste qui anime l'Apm depuis ses origines, qui traverse les années et qui continue d'inspirer les adhérentes et adhérents pour leurs actions futures. Mais on n'y voit pas la marque d'un progrès auquel on essaierait de se conformer. On discerne plutôt une constellation de mieux possibles, accessibles, petits ou grands, qui, mis bout à bout, pourraient (pourquoi pas ?) aboutir à *du* progrès.

L'exercice proposé dans ce texte veut que je formule des interrogations que j'aimerais poser aux membres Apm

ABORDER LES PROCHAINS « MIEUX »

en réaction au propos développé ci-dessus. En réalité, je n'en ai qu'une : quel serait le « mieux » que tu aurais à proposer ? Une perspective d'amélioration qui serait à ta portée, à ta main, et qui impacterait positivement ton environnement direct ou indirect... Pèse bien ta réponse, car entre l'imagination et l'action, la frontière est parfois mince.

« Je t'aime plus qu'hier
mais bien moins que demain » :
Progrès, mon amour

par Nelly Labère

Enseignante-chercheuse, normalienne, agrégée de lettres, docteure de l'université Paris-Sorbonne et habilitée à diriger des recherches sur le Moyen Âge. Elle a été la première femme titulaire d'une chaire d'excellence junior à l'Institut universitaire de France pour ses recherches pionnières sur l'innovation historique, et intervient régulièrement dans de nombreuses universités internationales.

Dans sa tentative de revisiter nos fondations, le XXI^e siècle s'interroge... Aime-t-il autant ce Progrès qu'il a représenté, célébré, et même chanté ? La *Complainte du Progrès* n'est plus

seulement dans la bouche de Boris Vian. Voici que partout l'on s'interroge sur « à quoi ça sert bien tout cela »...

Le Progrès dans le monde actuel : une foire aux questions et un vertige face à un monde complexe

À quoi ça sert le Progrès, si la science est incapable de produire de la certitude (inquiétude sur les news et les *fake news*, sur l'avenir de ses enfants, etc.) ? À quoi ça sert le Progrès, si les technologies conduisent à la destruction du vivant (RSE, problèmes de matières premières, etc.) ? À quoi ça sert le Progrès, si le progrès humain ne parvient pas à construire de la solidarité et du dépassement de soi (comment recruter et manager, comment donner du sens à ses collaborateurs, etc.) ? Voici les trois grandes questions qui animent majoritairement les Clubs lorsqu'ils sont amenés à réfléchir à la question du Progrès.

Dans ce qui se nomme maintenant « l'ère postmoderne de l'anthropocène » – c'est-à-dire nous aujourd'hui, le Progrès est en crise de définition, de sens et de valeurs. Voilà que les trois piliers du Progrès (scientifique, technologique et humain) sont attaqués de toute part.

La méfiance à l'égard de la parole scientifique se généralise à l'heure pourtant des *fake news* et de l'infobésité ; la

technologie est prise pour cible dans sa course effrénée à produire plus dans un monde aux ressources limitées ; le progrès humain se heurte toujours à la même question : pourquoi l'homme répète-t-il toujours les mêmes erreurs et ne tire pas des leçons de l'histoire.

L'« Ordre et Progrès » qui flotte sur la bannière du Brésil dans le sillage d'Auguste Comte semble devoir battre pavillon. Quel Progrès pour quelle Société ? Comment concilier Progrès et décroissance ? Et si le Progrès était un mirage, une idéologie et même une mythologie ?

À l'heure des questions, je souhaiterais en ajouter une autre. Qui semblera, peut-être, triviale mais qui sera celle dont j'aimerais débattre aujourd'hui. La voici : « Depuis quand le Progrès existe-t-il ? ». Depuis toujours, bien sûr ! Mais en est-on si sûr...

Bienvenue en terre inconnue

Dans le monde d'où je vous parle (le Moyen Âge, dont je suis spécialiste), le Progrès n'existe pas. Ce n'est pas parce que, contrairement à toutes les idées reçues, la science, la raison, le dépassement de soi ou l'idéal n'existent pas – bien au contraire ! D'ailleurs le Moyen Âge n'ignore pas le progrès de la technologie ni de l'individu. On lui doit,

notamment, parmi les plus spectaculaires, la voiture éolienne, la production d'énergie renouvelable, le passage de l'agriculture extensive à l'agriculture intensive, les lunettes, la montre, les livres de cuisine, la production textile mécanisée, les livres de développement personnel, etc. Mais dans le monde prémoderne, le Progrès ne se pense pas comme une finalité ou un Bien souverain. C'est pourquoi, dans le monde des médiévistes (et même des Antiquisants), la question du Progrès n'a pas de sens. Elle est un exotisme moderne, une idéologie et donc... un instrument utile à problématiser pour penser ce qui nous apparaît à nous, contemporains, comme un incontournable. Cet anachronisme a une vertu – irremplaçable à mes yeux : de pouvoir penser le Progrès sans idéologie, justement, en revenant sans affect ou identification à son origine, à son développement et à son existence ou non dans les prochains mondes. Car pour celui qui est spécialiste des avant-mondes sans Progrès, il est plus facile d'imaginer un prochain monde sans lui. Le grand écart historique a des vertus trop souvent ignorées. Mais alors, comment c'était/ce sera de vivre dans un monde sans Progrès ? Quand apparaît donc le Progrès ?

Progrès et Renaissance

Le mot « Progrès », apparaît tardivement dans notre langue – et le fait est remarquable ! Il naît au XVI^e siècle, pendant la Renaissance. D'emblée, voici que l'évidence frappe à notre porte : le Progrès est une Renaissance, un Humanisme que la Science qui émerge porte contre l'obscurantisme. Au centre de cet univers qui s'ordonne, l'homme de Vitruve de Léonard de Vinci qui dessinerait les extensions possibles d'un Progrès qui vise une science humaniste. Rien de plus faux que ce *story telling* !

D'abord parce que le Moyen Âge et l'Antiquité n'ignorent pas l'accroissement des connaissances sur soi et sur le monde – des pyramides jusqu'aux cathédrales en passant par la philosophie grecque, les démonstrations ne manquent pas. Ensuite, parce que le terme « Progrès » à la Renaissance ne désigne pas le « processus évolutif orienté vers un terme idéal », ni même « l'accroissement quantitatif ou intensif d'un phénomène », ni encore « l'évolution de l'humanité vers un terme idéal ».

Le mot « Progrès » apparaît pour la première fois chez Rabelais, qui dans son *Tiers Livre* l'emploie par deux fois (chapitre XX et XXV) comme avancement d'une action. Puis chez Montaigne dans les *Essais* comme synonyme de « avancement » là encore. Pas de terme idéal pour eux, donc, ni d'accroissement de la valeur. Le Progrès, c'est

pragmatiquement un temps ; un temps qui s'est ajouté au temps, un temps T+ par rapport au temps T. De telle sorte que le T+2 est un ajout au T+1 sans perte et sans rupture. Le Progrès est donc une succession d'états où le T+ développe ce qui était latent dans le T. Le constat est décevant et bien loin de nos attentes sur l'humanisme naissant et sur la nécessité de revenir à ces temps renaissants des fondations. Alors... depuis quand le Progrès est-il le Progrès, dans le sens où nous l'entendons aujourd'hui ? Pour le dire autrement, depuis quand le Progrès s'est-il constitué en philosophie, en idéologie et même en mythologie ?

On n'arrête pas le Progrès...

C'est au XVII^e siècle que le Progrès fait son entrée dans le débat scientifique et philosophique (avec Descartes, Pascal, Malebranche) pour devenir un idéal, un horizon d'attente ou une projection vers lequel tendre à partir des Lumières. Se développant dans l'opinion publique comme nouvelle valeur dans laquelle se projeter, il devient une idéologie au XIX^e siècle et même une mythologie au XX^e siècle. Le Progrès, c'est plus fort que soi puisque rien ne l'arrête !

Même si, déjà, au XIX^e siècle la révolution industrielle en fait frémir plus d'un et que l'on se lamente sur la fermeture

des petits commerces face aux géants de la distribution – déjà dans le *Bonheur des Dames* de Zola. Mais c'est dans les années 1930 qu'éclate vraiment un courant qu'à l'époque certains nommeront « réactionnaire » portés par des romans comme le *Meilleur des Mondes* d'Aldous Huxley ou par des philosophes comme Simone Weil qui s'interroge sur l'utilité de la production en série au regard des ressources humaines et matérielles. La question du besoin réel émerge alors, rapidement balayée par les nécessités de reconstruction après la Seconde Guerre mondiale. C'est réellement dans les années 1970 que se rejoignent les « contestataires » de tous bords pour s'alarmer des prétendus bienfaits d'une technologie qui ne distingue pas toujours finalités et moyens. En entrant dans le monde de la crise (crises pétrolières, financières, sociales, alimentaires), les années 1970 entrent aussi dans un changement de paradigme, le 3^e de l'humanité selon Michel Serres, avec le passage au numérique.

Si l'idéologie du Progrès est historiquement claire, elle n'en donne pas moins des frissons dans le dos. À la lire, synthétisée de la sorte, on a bien l'impression d'être à bord d'un engin sans pilote qui nous entraînerait à grande vitesse sans réelle direction, si ce n'est vers le « toujours plus ». D'autant que le Progrès a fini par se confondre, depuis le XIX^e siècle, avec la croissance, l'évolution et même le capitalisme mondial sans freins.

Plus qu'hier mais bien moins que demain ?

La question du « stop ou encore ? » n'est en réalité pas celle qui convient. Elle a d'ailleurs trop souvent l'habitude de poser comme alternative au Progrès la Frugalité ou la Décroissance. Là, encore, c'est tomber dans le piège d'une incompréhension du sens du Progrès. Car s'il fallait arrêter quelque chose, ce serait de penser le Progrès de manière scalaire, comme des « plus » ou des « moins ». Et si le Progrès était simplement le progrès ? Le pas d'après ? Le fait de cheminer, d'avancer comme le dit le XVI^e siècle ? Mais marcher sans marche forcée, sans rejeter la science, la technologie ou l'humain, en se rappelant que l'on marche non pas vers un but mais pour avancer vers un autre état qui sera conforme à mes besoins, à mes ressources, à ma raison d'être.

Et si nous remplacions, le « plus qu'hier mais bien moins que demain » du Progrès par un aujourd'hui ? Et si nous supprimions la majuscule trompeuse de l'idéologie ou de la mythologie. Et si nous substituions la trajectoire au but, les résultats par l'impact ? Et si nous ôtions du Progrès le critère de valeur qui naît au XVII^e siècle pour bonifier le pas d'après ?

Et si nous prenions conscience que c'est nous qui avons fabriqué, très tardivement dans l'histoire ce grand récit de la modernité occidentale que nous avons aujourd'hui tant de mal à dépasser pour nous dépasser ? Oserions-nous dire

« JE T'AI ME PLUS QU'HIER MAIS BIEN MOINS QUE DEMAIN »

que le progrès n'existait pas dans l'Antiquité alors que nous nous extasions sur une civilisation que d'aucuns considèrent plus en avance que nous sur notre temps ? Le Moyen Âge, lui-même, ignore le mot pour lui en préférer un autre : *melhorar* en occitan, faire mieux (et non faire plus).

L'avenir du progrès

Quel progrès donc, dans les prochains mondes ? Ou quels progrès ? Chacun ira de sa réponse, en fonction de sa communauté, de ses problématiques ou de ses valeurs. Si l'abolition de la majuscule est une nécessité pour ne pas retomber dans le piège de l'idéologie, *quid* de l'emploi au singulier ou au pluriel (que masque généralement le « s » de fin du mot progrès).

Car la grande question des prochains mondes porte, pour moi, sur la capacité à réunir sous un seul et même mot une seule et même vision. Est-on condamné demain à morceler les progrès (progrès sociétaux, entrepreneuriaux, individuels, scientifiques, écologiques, numériques, etc.) sans pouvoir les réunir sous un seul et même mot ?

Comment redéfinir ce « faire mieux » ensemble, pour soi, ses collaborateurs, la société ? Comment faire en sorte que les technologies rassemblent et ne divisent pas comme c'est

le cas sur le plan générationnel (en créant des générations X, Y, Z), économique (ceux qui peuvent se les offrir et les autres), planétaire (ceux qui les produisent, ceux qui les consomment). Comment repenser un nouvel humanisme où le progrès de l'individu ne s'écrive plus comme une ascension dans un degré de valeurs et de compétences mais dans une exploration de l'être? Comme intégrer la science dans la société sans déni, défi ou scepticisme? Comment, tout simplement donner le goût de l'effort et du dépassement en réunissant tout le monde à la même table?

À cette dernière question, un auteur du XII^e siècle, Chrétien de Troyes, a apporté une réponse :

Il était une fois un roi, qui ne parvenait pas à donner du sens, à fédérer ses collaborateurs, à trouver une vision commune et à faire asseoir ensemble tous ses chevaliers côte à côte alors que le monde dans lequel tous évoluaient devenait stérile et que la terre périssait. Il eut alors une idée. Pour dépasser leurs intérêts particuliers, pour leur permettre de se challenger, pour les inciter à s'impliquer, pour partir à la quête de nouveauté, il fit fabriquer une table ronde où aucun d'entre eux ne serait supérieur à l'autre et où tous pourraient trouver leur place équitablement. Il les invita à partir à la recherche d'un objet mystérieux, capable de guérir la terre dévastée. Cet objet, il ne savait pas très bien ce qu'il était hormis qu'il avait la taille d'un plat à poisson et que celui qui le trouverait serait celui qui saurait poser les bonnes questions. C'est l'histoire du

roi Arthur et du Graal destiné à sauver le monde. Comme le progrès. Depuis, l'histoire les a transformés en idéal tellement absolu que chacun les cherche sans imaginer qu'il peut se trouver à sa portée. Car le Graal comme le progrès sont ce qu'on en fait : des réalités pour mieux vivre ou des mythologies dévorantes. Que les prochains mondes soient non pas ceux des réalités virtuelles mais des réalités actuelles : une urgence à se redéfinir ensemble.

Dans les prochains mondes

C'est certainement dans la renégociation d'un progrès du mieux contre le plus (croissance) ou le moins (décroissance) que le progrès dans les prochains mondes devra se penser et se faire. Pourra-t-on accepter de ne plus envisager le progrès de manière scalaire et évaluative ? Pourra-t-on imaginer que pour arriver à l'équilibre, le progrès de l'un ne soit pas celui de l'autre ? Qu'il faille, dans un monde complexe, comprendre que le progrès est systémique et que des arbitrages s'imposent, en conscience. Que pour faire converger les progrès vers le progrès il faudra certainement accepter que « le progrès de l'un s'arrête là où le progrès de l'autre commence ».

Rite et progrès, destins croisés

par Pascal Lardellier

Professeur, auteur, conférencier, Pascal Lardellier est anthropologue. Il étudie depuis longtemps les formes et les fonctions des rites dans nos sociétés contemporaines. Ses enquêtes sont très actuelles, puisqu'il a étudié le Festival de Cannes, les Apple stores, le GIGN, les grandes universités américaines, ou encore les boutiques des Champs-Élysées. À ce titre, son travail est en prise directe avec les problématiques du monde de l'entreprise, du commerce, de l'économie et des organisations.

Rite et progrès, tellement opposés...

A priori, on pourrait penser que tout oppose les rites au progrès. Deux notions quasi-antithétiques ! Si on les lie en un

symbole, c'est Janus qui s'impose *a priori*. L'un, le rite, tourné vers le passé, la tradition, avec un caractère immuable et intemporel. De l'autre, le progrès, nécessairement orienté vers l'avenir. Il est dynamique, aux deux sens du terme, vif et en mouvement. Des figures mythologiques, pour le progrès? Hermès et ses talons ailés, ou Prométhée, volant le feu aux dieux!

Pour les anthropologues, l'un – le rite – est bien le garant et le gardien de la tradition, forme symbolique contenant la mémoire d'une communauté, tout en administrant son rapport à la chose sacrée. Alors que le progrès est un apport, une invention, une adaptation (technique mais aussi sociale, morale, législative...) induisant un changement, et souvent une amélioration. « Comment faisait-on avant! ? » est l'exclamation qui valide souvent la parfaite intégration d'un progrès. Faites le test avec l'automobile, le lave-linge, le réfrigérateur, le téléphone portable ou le TGV! Et tant d'autres inventions ou améliorations, ayant changé nos vies, en la rendant plus facile.

En clair, pour le sens commun, le rite n'a rien de progressiste, et le progrès est tout sauf rituel! Mais si Janus les réunit, c'est bien qu'ils sont liés. Vont-ils finir par regarder dans la même direction, et même en face?

... en apparence

En effet, si on se penche un peu plus attentivement sur leur rapport, on s'aperçoit que finalement, le rite peut être un formidable vecteur de progrès. Car les rites, pour qui connaît un peu leur histoire, se caractérisent d'abord par leur formidable plasticité. En effet, le rite est une forme symbolique qui ne cesse de s'adapter aux époques, aux cultures et aux communautés. En ce sens, il est garant d'une identité stable, d'une appartenance élective qui s'inscrit dans la durée. Et en vérité, il est difficile de se désaffilier. Le rite transmet des éléments issus de la tradition bien sûr, mais le rite n'est en rien une forme passéiste, sclérosée et sclérosante.

Le progrès, lui, doit parfois cesser sa course folle et son mouvement perpétuel pour se poser, stabiliser ses apports et ses acquis. Ce sont ces paliers qui permettent à la société d'intégrer, d'ingérer ses apports. Les services « R & D » le savent bien, devant donner une forme esthétique, ergonomique et commerciale à leurs inventions. Car toutes les grandes inventions, à un moment donné, se stabilisent. Le progrès vit aussi dans des formes stables qui sédimentent ses apports. On voit alors que rite et progrès se rapprochent et qu'ils conjuguent même des traits qui peuvent leur être sinon communs du moins complémentaires.

Ringards, les rites ?

Notre modernité est pleine de rites, mais elle l'a oublié ! Au nom du jeunisme et de la spontanéité obligée censée régir les rapports sociaux, on a voulu ringardiser le rite à toute force. Quelle erreur, et quelle ingratitude... Notre calendrier est parsemé de moments rituels, soit qui nous viennent de l'histoire et de la tradition (14 juillet, 11 novembre, 1^{er} mai et la belle séquence sacralisée des fêtes de fin d'année), soit qui sont inventés par des communautés, de toute sorte, pour se rassembler, se célébrer, se mettre en scène et se mettre « en sens ». D'ailleurs, une communauté existe vraiment au sein de la société quand elle a trouvé l'arsenal rituel qui lui donne corps et lui donne forme. Célébrations, cérémonies, costumes, fêtes servent précisément à cela. J'évoquais à l'instant les rites immuables de notre calendrier républicain et religieux. Maints nouveaux rites s'y sont ajoutés, petits carnivals païens : le Beaujolais Nouveau et Halloween, la Saint-Patrick et le Nouvel An chinois, la Fête des voisins et tant d'autres moments durant lesquels des petits collectifs ou des générations se célèbrent en se réunissant joyeusement, le temps d'une soirée. Et si on se penche sur l'histoire d'Halloween (ou d'autres fêtes que l'on croit très contemporaines), on s'aperçoit qu'elles viennent de loin et même de très loin. Elles ont joué à saute-mouton sur les siècles et les époques, sur les cultures et les continents !

Rites et progrès managérial...

Passons un moment de l'anthropologique à l'entrepreneurial... Les rites sont un formidable outil de management, épousant l'air du temps, s'adaptant à l'époque et même aux nouvelles technologies. Ils permettent en tant que pratiques symboliques aux organisations de se célébrer elles-mêmes et de célébrer leurs membres, de valoriser le collectif et les collaborateurs méritants, de motiver en distinguant, mais aussi plus largement de faire adhérer à un projet global, à une culture d'entreprise via l'explicitation, tour à tour solennelle et festive, des termes et valeurs de celle-ci. Les entreprises les plus modernes, les plus à la pointe, sont aussi celles qui sont riches de ritualité festive, de moments singuliers durant lesquelles elles suspendent le flux du quotidien et le productivisme obligé pour se retrouver, le temps d'un moment enchanteur et enchanté, précisément rituel.

On en reprend conscience au terme de cet éloge assumé des rites, rite et progrès, que l'on croyait tellement opposés, sont en fait possiblement corollaires l'un de l'autre. Ils entretiennent un rapport dialectique. Car le progrès, plus largement, a besoin dans ses productions matérielles et immatérielles, symboliques et concrètes de la matérialisation symbolique de ce qu'il est, de ce qu'il produit.

Le rite, creuset et écrin relationnel

Ouvrons le spectre de lecture des rites, et de leur rapport à la modernité et au progrès. Toujours, ils travaillent à affirmer l'essence symbolique de l'homme. C'est en ce sens que les rites, malgré la mondialisation, la laïcisation et la désacralisation apparentes de nos sociétés, sont un principe avant d'être un corpus de pratiques. Ils constituent un soubassement irréductible et un socle garant du devenir de la société. Et celle-ci, avant d'être un concept, est une somme d'individus liés par une certaine idée de « l'être-ensemble ». Or, les rites offrent de loin en loin aux communautés *qui y viennent* la possibilité de vivre cette agrégation miraculeuse, en toute conscience. À une époque d'individualisme, le rite permet à chacun « d'entrer dans l'orchestre », d'appartenir au groupe. Il produit les conditions qui constituent des Je en Nous.

Da manière provocante, Claude Lévi-Strauss affirmait en 1993 que « supprimer au hasard dix ou vingt siècles de l'histoire n'affecterait pas de façon sensible notre connaissance de la nature humaine. La seule perte irremplaçable serait celle des œuvres d'art que ces siècles auraient vu naître, car les hommes ne diffèrent et même n'existent que par leurs œuvres ».

Je serais tenté d'ajouter que l'autre partie irremplaçable, ce sont les rites. Quelles formes culturelles et sociales mieux

que les rites permettent de lire une communauté, avec en filigrane, ses idéaux, ses valeurs, ses hantises et ses mythes... ? Les rites, ces monuments culturels invisibles et si puissants, liens de mémoire, seraient finalement le présent du passé et surtout, l'avenir du présent. Ne les lègue-t-on pas aux générations à venir ?

« Animal social, l'homme est un animal rituel. Supprimer une certaine forme de rite et il réapparaît sous une autre forme avec d'autant plus de vigueur que l'interaction sociale est intense. Sans lettre de condoléances ou de félicitations, sans carte postale occasionnelle, l'amitié d'un ami éloigné n'a pas de réalité sociale. Il n'y a pas d'amitié sans rite d'amitié. Les rites sociaux créent une réalité qui sans eux ne serait rien »¹.

Répondre à une carte, donc ; tenir une porte en souriant, rendre une invitation à dîner, faire envoyer des fleurs, pour dire qu'on est là sans y être, et qu'on pense à l'intéressé(e). S'apprêter pour un rendez-vous d'amour ou d'amitié, et s'y rendre comme le renard du petit Prince le cœur battant, parce que *Toi* et *Moi* donnent un *Nous* décidément supérieur à la somme des parties. Et qu'existe une transcendance des relations dont le rite est précisément l'écrin ; accepter de jouer parfois le jeu régressif et euphorisant des

1. Mary DOUGLAS, *De la souillure. Essai sur les notions de politesse et de tabou*, Maspéro, Paris, 1971.

« effervescences collectives », les soirs de grande victoire, ou de petites fêtes...

C'est dans tous ces rites que les relations – et donc la société – trouvent leurs racines profondes, bien avant les contrats sociaux, les lois et les constitutions. Le rite, alors, comme formidable ouverture à autrui et creuset donnant une forme sociale à la relation, tout à la fois « porte et pont », selon l'image heureuse du sociologue Simmel. Et le rite rejoignant le progrès pour conjuguer leurs ressources et leurs vertus, au service de la société, globalement. Ceci confirme la formidable plasticité des rites, qui est la preuve patente de leur progressisme. On pourrait même avancer l'axiome, en conclusion : « le rite qui ne s'adapte pas à son temps périlite ; le progrès qui ne se ritualise pas se volatilise ».

L'idée de courage : des progrès depuis Homère ?

par Gérard Guerrier

Ancien directeur général d'Allibert-Trecking et enseignant à HEC, il se consacre aujourd'hui à l'écriture. Il a récemment publié *Éloge de la peur* (2019) et *Du courage. Éloge à l'usage des aventuriers et... des héros du quotidien* (2021) aux éditions Paulsen.

Si le courage, cette « disposition du cœur », a été célébré de tous temps et par toutes les civilisations, il est pourtant loin d'être immuable et n'a cessé d'évoluer – de progresser ? – au cours des siècles et même des millénaires.

Tout commence, en Occident, un bon millénaire avant notre ère avec Homère et son *Iliade*, lorsqu'un prince troyen, bien mal avisé, enlève la délicieuse épouse du roi de Sparte.

La guerre de Troie, qui suit, oppose pendant plus de dix ans les Achéens, venus de toute la Grèce, soutenus par Athéna et Poséidon, aux Troyens, encouragés par Aphrodite et Apollon. Cette épopée est le creuset du courage primitif : une force pure, brutale et virile qui ne laisse guère de place, à l'intériorité et à la conscience. S'ils restent accessibles à la souffrance et aux larmes, les héros de Homère massacrent, pillent, profanent les dépouilles de leurs ennemis et enlèvent leurs femmes. Nul doute qu'ils seraient traduits aujourd'hui en justice au tribunal de La Haye pour crime de guerre ! Sans doute plaideraient-ils l'irresponsabilité, car leur libre arbitre est sans cesse contrarié par les interventions des dieux chicaneurs de l'Olympe. Hector, protégé par Apollon sort ainsi indemne de toutes les mêlées. Mais, abandonné par Zeus, il est finalement vaincu par Achille. Ce dernier est tué à son tour par une flèche de Pâris, le frère de Hector, guidée par Apollon qui lui transperce le talon, son seul point vulnérable ! S'ils sont les acteurs de leur vie, les héros de Homère n'en sont jamais les auteurs.

Le courage homérique, sans lien avec le Bien et l'intérêt général, tire son énergie des seules passions et pulsions. Passage obligé pour accéder à la gloire, ce succédané de l'immortalité, est nécessairement visible et même démonstratif. Il se rapproche, par bien des points du courage de certains entrepreneurs, avides de reconnaissance, ou à celui de nos « sportifs extrêmes » qui prennent des risques insensés,

caméra sur le casque, pour faire un million de vues sur YouTube. Guère de progrès depuis quelques millénaires dans cette direction !

En bouleversant le sens du courage homérique, Platon (428-348 av. J.-C.) est en quelque sorte l'inventeur du « courage moderne », celui de l'explorateur polaire Fridtjof Nansen ou de Simone Veil. Très tôt, l'ancien lutteur, élève de Socrate, s'est interrogé sur le sens du courage et de la vertu, cette excellence qui nous mène au Bien. Car voilà, si le courage est indispensable à l'expression des autres vertus comme la justice, la prudence et la tempérance, il n'est pas lui-même proprement vertueux ! Au courage primitif et sauvage d'un Achille, se substitue progressivement un courage conscient et organisé, au service de la Cité. Alors que celle-ci se met en place, la force brutale perd son efficacité face à la discipline et aux nouvelles armes. Les héros homériques font désormais place à des fantassins, les hoplites, armés de longues piques et de lourds boucliers et regroupés en phalanges¹. Sur mer, les imposantes galères à cinquante rameurs sont éperonnées par des trières bien plus légères et manœuvrables. Dans l'Athènes de Platon, les hommes ne sont plus tout à fait les créatures modelées par les dieux, mais des êtres qui à force de raison et de

1. Jacqueline DE ROMILLY, « Réflexions sur le courage chez Thucydide et chez Platon », *Revue des Etudes Grecques*, 1980.

discipline sont capables de tracer leur propre destin. Intériorisé, le courage devient alors le fruit d'une réflexion et d'une volonté, à mi-distance entre la raison et l'envie. Pour Socrate et Platon, le courage ne peut être que le produit de la Connaissance : « Chacun étant bon dans les choses qu'il sait et mauvais dans ce qu'il ne sait pas, le courage ne peut aller sans la science de ce qui est à craindre² ». Ainsi les gendarmes-secouristes, surentraînés du PGHM³ de Chamonix, se montreront plus hardis, confrontés à une situation délicate, que les montagnards du dimanche. Mais sont-ils plus courageux pour autant ? Platon ne nous donne pas de réponse, mais élargit considérablement le domaine du courage. Celui-ci n'est plus l'apanage des seuls guerriers, mais s'étend aux « dangers de la mer, les maladies, la pauvreté, la conduite politique ; et plus encore la lutte contre le chagrin et la crainte, surtout celle contre le désir et le plaisir, soit que le courage se montre par la résistance ou par la fuite⁴ ». Pas question pour autant d'accorder cette vertu à l'ensemble des humains ! Dans la Cité idéale de Platon, les rôles sont attribués dès la naissance : aux philosophes, la tête – le siège de la raison et de la connaissance – et la quête de la sagesse ; aux guerriers, le cœur – à mi-distance

2. PLATON, *Lachès*.

3. Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne

4. PLATON, *Lachès*.

entre la tête et le ventre – la fougue et la force qui protègent. Quant au ventre et au bas-ventre – le lieu des désirs et des besoins – il l'abandonne volontiers aux artisans, aux boutiquiers⁵ et aux esclaves. La Cité et le courage que propose Platon, sont résolument aristocratiques.

En matière de Progrès, le temps n'est pas toujours un allié fiable ! La pensée d'Aristote (384-322 av. J.-C.), l'élève de Platon, sur le courage, marque un assez net recul par rapport à son maître. En effet, Aristote confine, à nouveau, le courage au seul champ de bataille. « On appellera courageux celui qui demeure sans crainte en présence d'une noble mort ou de quelque péril imminent pouvant entraîner la mort : or tels sont particulièrement les dangers de la guerre⁶ ». Oubliez le courage face à la maladie, la crainte et le chagrin... Aristote ne nous ramène pas, pour autant, aux temps sombres de la guerre de Troie ! S'il ne l'élargit pas, le précepteur d'Alexandre le Grand approfondit la notion de vertu. Le courage n'est ainsi vertueux que s'il se donne un noble objectif. Se méfiant des extrêmes, le philosophe propose le courage, comme toute vertu, comme un équilibre, ou un juste milieu entre la crainte et la témérité. Impossible de déterminer avec précision la position de ce point d'équilibre, seules les circonstances en décident ! Contrairement à Socrate

5. ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque III*.

6. *Id.*

et à Platon, Aristote ne croit pas ainsi que la Connaissance entraîne nécessairement le Courage. Nul n'est assuré d'être toujours courageux. Seuls les actes sont courageux !

Si l'idée de courage en Occident, est largement inspirée, jusqu'à nos jours, par la philosophie antique, elle est principalement définie, en Asie par le bouddhisme qui se développe à la même époque que la Grèce ancienne. Ces deux mondes, bien qu'éloignés géographiquement, ne sont pas sans relations. Même s'ils défient la chronologie et la géographie, les récits de rencontre entre philosophes grecs, dont Socrate, et sages indiens sont nombreux. Une chose est certaine : les relations physiques entre la Grèce antique et le bouddhisme commencent, dès 334 av. J.-C avec les conquêtes d'Alexandre le Grand en Asie centrale. Il existe en particulier une convergence entre bouddhisme et stoïcisme : l'impermanence, la maîtrise de soi et du désir, le non-attachement, les exercices spirituels, etc. qui méritent d'être approfondie⁷. Stoïciens et sages bouddhistes étendent ainsi le champ du courage à la connaissance de soi et à la lutte contre ses propres démons : l'égo, la soif de pouvoir ou de biens matériels, la paresse, les atteroiements, les peurs et les doutes. Libéré de tout lien avec la possession et le désir, il n'y plus de limite à ce courage ! Le Courage bouddhiste – *Virya* – devient la vertu

7. Pierre HAESE, *Stoïcisme et bouddhisme, une réflexion des origines à nos jours*, thèse de doctorat, université de Reims, 2016.

transcendante indispensable à la réalisation des autres vertus – *Paramitas* – et à l'Éveil. *Virya* – la même racine que vertu et virilité – inclut ainsi la vigueur, la force tout autant physique que de caractère, mais aussi l'enthousiasme pour le Bien et la persévérance.

Les premiers philosophes chrétiens complètent encore les contours du courage, devenu « vertu cardinale », ou charnière – *cardo* – autour de laquelle s'articulent les autres vertus. Rebaptisé « Force d'âme », le courage, nécessairement inspiré par la Foi, est au service de Dieu tout-puissant. Saint Augustin, dénie ainsi aux païens toute forme de courage. Ce qui ressemblerait chez eux à du courage, ne serait que vice⁸. Malgré cette approche assez radicale, le courage chrétien n'est pas la force brutale qui soumet les plus faibles, mais comme le bouddhisme, la capacité à tenir bon contre ses démons intérieurs. « Tenir est plus difficile qu'attaquer... Pour tenir, il faut que le corps pâtisse, mais surtout que l'âme agisse⁹ », nous dit Thomas d'Aquin, qui s'est largement inspiré d'Aristote. Le courage ne s'oppose alors plus à la lâcheté, mais à la paresse et à la mollesse de la volonté¹⁰. Il s'enrichit d'une nouvelle palette de valeurs : l'humilité, l'oubli de soi, la patience qui forment désormais

8. Thierry FARENC, *Courage grec et force chrétienne*, Éditions Pierre Téqui, 2011.

9. Thomas D'AQUIN, *Somme Théologique*.

10. Thomas BERNIS (dir.), *Du Courage, une histoire philosophique*, Les Belles Lettres, 2010.

le socle du courage chrétien¹¹. La lutte sourde et laborieuse d'un clerc devient plus vertueuse que le geste d'éclat d'un David face à Goliath. L'horizon des vertus chrétiennes ne se limite plus à la seule vie terrestre. Repoussé dans l'au-delà, il ne cesse de reculer quand on s'en approche. La force d'âme, comme le *Virya* des bouddhistes, est donc nécessairement persévérante, résiliente, quitte à passer pour de la résignation. L'homme, insiste Augustin, ne peut rien sans la grâce de Dieu qui renforce le don de Force. On comprend que des penseurs comme Machiavel, Nietzsche ou Sartre, se soient rebellés contre cet abandon de soi aux circonstances et à la volonté d'un Dieu tout-puissant qui octroie, selon son bon plaisir, la force d'âme.

Ainsi à l'aube des temps modernes, les limites du courage, né dans la fureur des combats homériques, ont considérablement progressé à force de mutations : Platon, Aristote, stoïciens, bouddhistes et philosophes chrétiens, etc. Il couvre désormais plusieurs territoires, à commencer, bien entendu par le courage physique, mais aussi social et moral. Malgré ces progrès manifestes, l'idée de courage se délite peu à peu dans le monde moderne qui se croit « civilisé », ou au moins en cours de civilisation. Pour Descartes (1596, 1650), qui fut soldat, le courage perd

11. Markus LUDESCHER, *Approche historique du courage*, Innsbruck University Press, 2013.

même sa dimension vertueuse pour se résumer à une passion « qui dispose l'âme à se porter puissamment à l'exécution des choses qu'elle veut faire ¹² ». Pire, le philosophe anglais David Hume (1711, 1776) le croit caduc et réserve son usage aux êtres primaires : « Parmi toutes les nations incultes qui n'ont pas jusqu'à présent, pleinement éprouvé les avantages qui accompagnent la bienfaisance, la justice et les vertus sociales, le courage est la qualité suprême. » Au cours des siècles, l'idée de courage semble ainsi avoir perdu sa vigueur primitive, au point que Kant l'assimile à la vertu du philosophe qui s'éloigne de ses tuteurs.

De là à penser qu'après avoir atteint son apogée, nous assistons au déclin, voire à la fin de l'idée du courage, il n'y a qu'un pas que plusieurs ont franchi, de Tocqueville à Cynthia Fleury, en passant par Soljenitsyne qui se lamente : « le déclin du courage est peut-être ce qui frappe le plus un regard étranger dans l'Occident aujourd'hui ». Il est vrai que notre monde se standardise, s'uniformise, se déresponsabilise. Bref... se décourage ! « Au XXI^e siècle, l'héroïsme occidental consiste à afficher sa faiblesse. Sera héros celui qui peut prétendre avoir pâti des effets de l'oppression », regrette un Sylvain Tesson nostalgique d'Achille ¹³. Pourtant, la question du courage n'a jamais été autant

12. René DESCARTES, *Les passions de l'âme*, 1649.

13. Sylvain TESSON, *Un été avec Homère*, Éditions des Équateurs, 2018.

d'actualité au XX^e et au début du XXI^e, face à la multiplication des périls qui menace autant la personne que la planète : consumérisme, individualisme, stupidité auto-glorifiée des réseaux sociaux, régimes autoritaires, défis environnementaux, explosion démographique, course aux armements, etc.

Comment imaginer que l'humanité y fera face sans faire preuve de courage, sans continuer à faire progresser l'idée même de courage ?

C'est bien ce qu'a essayé de faire Hanna Arendt (1906, 1975). Profondément marquée par les épreuves de la Seconde Guerre mondiale et la Shoah, Arendt constate que le courage est la vertu politique par excellence¹⁴, parce que, face à la « banalité du mal » qui fait d'un simple « rond-de-cuir », comme Adolf Eichmann, un bourreau ; face à la peur de l'action génératrice d'instabilité ; le destin de l'humanité est en jeu. « Le courage libère les hommes de leur souci concernant la vie au bénéfice de la liberté du monde¹⁵ », et cette vertu doit ainsi mobiliser tout citoyen ordinaire soucieux de la vie de la Cité, quitte à désobéir ouvertement et à défier les autorités¹⁶.

14. Thomas BERNIS (dir.), *Du Courage, une histoire philosophique*, Les Belles Lettres, 2010.

15. Hannah ARENDT, « Qu'est-ce que la liberté? », *La Crise de la culture*, Gallimard, 1972.

16. Thomas SKORUCAK, *Le courage des gouvernés*, CNRS éditions, 2019.

Le philosophe allemand Hans Jonas, ami d'Arendt, face aux menaces environnementales, et particulièrement nucléaires, propose une extension contre-intuitive, de l'idée de courage. Selon lui, le courage n'est pas tant la capacité à surmonter ses peurs et à prendre des risques, qu'« agir de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre¹⁷ ». En repoussant à l'infini l'horizon de la responsabilité, le courage est ainsi d'accepter cette peur radicale et même de la rechercher. Cette philosophie du « courage de la peur », totalement opposée au courage primitif de Homère, nous amène au « principe de précaution » qui a pris une place essentielle dans le débat public, quitte à dégénérer en attentisme et catastrophisme. Prenons garde de ne pas étendre ce principe de précaution à la sphère privée. Que deviendraient nos entreprises, nos collaborateurs ou nos enfants si on leur inculquait la culture du risque zéro ? Ne devrions-nous pas, de nouveau, faire appel à Aristote qui nous rappelait que le courage est une vertu liée aux circonstances, et nous exhortait à reconnaître les maux qu'il faut craindre et ceux qu'il ne faut pas craindre ?

Depuis le siècle des Lumières, les Hommes ont fait le pari inverse de Pascal en misant tout sur la raison et le progrès matériel. Ceux-ci devaient nous apporter sans limitation,

17. Hans JONAS, *Le principe de responsabilité*, Éditions du Cerf, 1990.

sécurité, liberté, confort matériel et bien-être ; en bref rendre le courage inutile. On constate aujourd'hui avec angoisse que les limites de notre monde sont bien réelles. Ainsi s'ouvre une série d'interrogations, de périls et de peurs sur l'avenir de notre planète, de nos économies et de nos démocraties. Tant qu'il y aura des peurs, il y aura courage !

Mais quels seront les contours du courage de demain ? À chacun sa réponse... Pour ma part, je suis persuadé que, loin des caricatures, des acrobaties de nos sportifs extrêmes et des héros tatoués de la télé-réalité, le courage de demain renouera avec ses racines et fera appel, aux quatre colonnes qu'ont érigées au cours des siècles, les grands penseurs du courage : de Platon à Jankélévitch.

– La lucidité ou la connaissance, chère à Socrate et à Platon. Nécessairement lucide, le courage de demain refuse les simplifications et les outrances partisans comme le présentait Jean Daniel : « La vérité me paraît être le plus souvent dans le complexe et dans le contradictoire. » Cette démarche de vérité nous expose aux lazzis mordants et aux injures des ignorants et des militants. Cette lucidité ne peut, cependant, se limiter à l'indignation et à la colère. Un Non n'est vertueux que s'il est accompagné par un Oui plus profond. Le courage de demain commence là.

– L'élan qui nous permet d'aller au-delà de la raison. Une quête inassouvie de lucidité ne garantit pas en effet le courage. À un certain moment, il faut faire appel à son

énergie vitale et y aller! Cet « instant irremplaçable » que célèbre Jankélévitch, ce presque rien « qui a la fragrance d'un clignotement fugitif¹⁸ ». Ce reliquat du courage primitif, cette force si mystérieuse que Saint Augustin ne l'expliquait que par le don de Dieu...

– La persévérance, car le courage ne peut se contenter d'une intention ou même d'une ébauche d'action. Il engage son acteur. Cette persévérance est aujourd'hui mise à mal par l'impératif du « tout, tout de suite » ! Le courage de demain est rétrograde. Patient, il est capable de renoncer à certaines facilités, opportunités ou même libertés, pour atteindre son objectif. Suranné, il va de pair avec l'engagement et la responsabilité. Le courage de la persévérance, c'est abandonner sa Gopro et sortir du cône de lumière pour édifier en toute discrétion, pierre après pierre, note après note, sa cathédrale ou sa sonate.

– Enfin, plus que jamais, face aux défis environnementaux, économiques et démocratiques, le courage est indissociable de sa dimension vertueuse : le noble objectif. Face aux menaces du « Moi d'abord » et du consumérisme, il est temps de remettre l'altruisme et le civisme au cœur de la Cité, de convertir l'héroïsme guerrier en héroïsme civil, de transmuter les colères et indignations en énergie positive, de changer la passive empathie en compassion active, c'est-à-dire... en courage!

18. Vladimir JANKÉLÉVITCH, *Traité des vertus, tome I*, Flammarion, 1986.

Progrès et créativité

par Philippe Brasseur

Formé à la communication, aux arts visuels et à la pédagogie, ancien publicitaire, organisateur d'événements et rédacteur en chef de magazines jeunesse, il est depuis 2002 consultant en intelligence créative. Passionné par l'image, il aime rendre la créativité claire et accessible dans les mondes de l'éducation et de l'entreprise. Avec sa femme, il a créé le centre Creativita.

Il y a quelques années, lors d'un congrès, le biologiste Albert Jacquard était invité à nous parler de créativité. Ce vieux monsieur s'assied sur une chaise et nous raconte une histoire que nous connaissons tous : celle de la Genèse. Dans ce mythe fondateur, un Créateur, du « rien », décide de faire surgir « quelque chose » : Il crée le ciel et la terre, sépare la lumière des ténèbres, fait apparaître plantes et animaux de

toutes sortes pour peupler la terre, la mer et les airs, et termine par deux êtres, un homme, une femme, à qui il confie sa Création avant de se retirer... mais non sans leur laisser un pouvoir, un don : celui de créer, d'inventer à leur tour ; d'être, comme le souligne Albert Jacquard, « co-créateurs » de ce monde qu'Il leur lègue.

La créativité est un don universel : il suffit d'observer n'importe quel enfant de 3 à 5 ans pour se convaincre que nous sommes tous dotés de ce pouvoir d'invention et d'imagination. La question qui se pose de manière aiguë aujourd'hui est : qu'avons-nous fait de notre créativité ? Quelles merveilles, quelles aberrations ? Et comment peut-elle encore nous sauver ?

Certains s'attaquent aux « créations humaines », en aspergeant des œuvres d'art pour alerter sur la priorité absolue du réchauffement climatique, en quittant notre posture anthropocentrée. Même si l'art et les artistes sont précieux pour nous aider à changer de regard (nous y reviendrons), le fait est que la Journée mondiale de la créativité et de l'innovation du 21 avril est placée sous l'égide de l'ONU, et des 17 objectifs de développement durable : manière de dire qu'en 2023, la créativité et l'innovation ne peuvent être pour l'entreprise des buts en soi, elles doivent être au service d'un monde « meilleur ».

« Meilleur » : nous y voilà. Comment utiliser au mieux notre capacité créative, alors que notre quête effrénée de

progrès technologique, de croissance et de profit nous a mis face au mur? Dans ce contexte, comme le dit Édouard Le Maréchal «le progrès est donc un ajustement à de nouvelles contraintes et surtout à de nouvelles intentions¹». La créativité est ce qui nous reste, à nous humains, pour espérer encore cheminer vers le progrès: il nous faut pour cela l'envisager comme autre chose qu'un «levier d'innovation», mais comme cette «souplesse mentale» indispensable actuellement pour changer nos perceptions, nous poser les bonnes questions, formuler une vision souhaitable et réaliste, gérer la complexité et ses paradoxes.

Un regard «créatif» sur le progrès

Le philosophe d'entreprise Luc de Brabandere me disait que «Le progrès, c'est l'avancée, la progression. On ne peut le constater que depuis un point fixe. Or de quel point de vue regardons-nous? La voiture électrique est un progrès du point de vue de l'écologie locale. Mais qu'en est-il de son impact écologique global? De plus, la voiture électrique ne résout pas les problèmes de mobilité²...» La créativité est

1. Édouard LE MARÉCHAL, *Innover à l'âge du papillon*, Éditions du Monarque, 2017.

2. Propos issus d'un entretien avec Luc DE BRABANDERE (2022)

donc essentielle pour varier les points de vue sur la notion de progrès. Le progrès est aussi là où nous choisissons de le voir : dans son livre coup de gueule « C'était mieux avant³ », Michel Serres nous rappelle ainsi que cela fait 70 ans que nos pays ne sont pas en guerre...

Être créatif et innover : pour quoi faire ? Pour quel progrès ?

Dans mes séminaires en entreprise ou à l'Apm, je propose souvent cette définition de la créativité, largement utilisée parmi les professionnels de ce secteur (je précise que l'on parle ici de créativité dans les organisations, et pas dans la sphère privée ou artistique) : « La créativité, c'est l'aptitude à produire et mettre en œuvre des idées nouvelles et utiles dans un contexte donné⁴ ». Dans le cadre de cet article, attardons-nous sur le mot « utile » : pour juger si une idée est utile, il faut qu'elle rende un service à son utilisateur... Et ici encore, tout est une question de point de vue. L'industrie de l'armement est elle-même une des plus « créatives » et « innovantes » qui soit. Pour savoir si une idée contribue au progrès, il nous faut chercher ailleurs : dans les valeurs que

3. Michel SERRES, *C'était mieux avant!*, Le Pommier, 2017.

4. Todd LUBART (dir.), *Psychologie de la créativité*. Armand Colin, 2015.

servent ces idées. Quand je l'interrogeais à ce sujet, le spécialiste de la créativité Tim Hurson m'a proposé cette réponse très simple, que je laisse à votre réflexion : « Une bonne idée contribue à l'amour et à la vie⁵ ».

Et vous, au service de quelles valeurs mobilisez-vous votre créativité ?

Puisqu'il est permis de douter de la définition de la créativité, il me semble utile de questionner aussi sa mise en œuvre en entreprise.

La pratique de la créativité en entreprise : un obstacle au progrès ?

Dans les années 1950, le publicitaire Alex Osborn modélise sa propre pratique de créativité en équipe pour énoncer les règles d'or du brainstorming : multiplier les idées, rebondir sur les idées des autres, oser les idées folles voire impossibles, et surtout différer le jugement. Depuis, le brainstorming traditionnel consiste à rassembler (autour de ces règles du jeu) un assez grand nombre de personnes (10 à 15) aux profils très variés, de produire quantité d'idées sur un sujet, généralement sur post-it, pour ensuite réduire cette quantité et faire émerger des solutions. Cette pratique

5. Propos issus d'un entretien avec Tim HURSON (2022)

(encore très répandue) fait apparaître de nombreuses limites et questions : et si les grands groupes génèrent des biais cognitifs destructeurs de créativité ? Et si l'excitation créative (le plaisir de produire des idées nombreuses, variées, originales et sans jugement) prenait le pas sur la recherche d'une solution juste et sensée ?

Dès les années 1960, de nombreux auteurs (De Bono, Torrance) mettent en évidence la créativité comme une aptitude essentiellement cognitive : la capacité de penser *out of the box*, de quitter le mode analytique, linéaire et binaire, pour adopter un mode de pensée plus « divergent ». Question : et si on avait survalorisé la recherche d'idées originales, en rupture, sans mettre assez l'accent sur leur finalité ? Dans son excellent essai sur la pensée chinoise⁶, l'experte Apm Hesna Cailliau nous offre une tout autre perspective sur la créativité : en Chine, pour être créatif, il y a lieu d'honorer les réalisations des anciens ; de créer non pas seul, mais en réseau ; s'inspirer de la nature ; plutôt que de vouloir inventer du neuf à tout prix, se demander ce qui est déjà là, en germe, et demande à pousser...

Dans les années 1970, Alex Osborn et Sidney Parnes forment le modèle du *creative problem solving* (CPS). Avec beaucoup de clarté, ils proposent une démarche en trois temps, adaptable à toute situation : formuler le défi,

6. Hesna CAILLIAU, *Le paradoxe du poisson rouge*, J'ai lu, 2019.

rechercher une solution, planifier et exécuter. Question : et si la créativité servait aussi à autre chose que « résoudre des problèmes » ? Et si le processus créatif linéaire n'était ni la seule, ni la meilleure manière d'aborder des situations floues, nouvelles et complexes ?

Dans les années 1980, Rolf Faste de l'université de Stanford met au point le *design thinking* : une méthode d'innovation (de produits ou services) qui se fonde sur l'observation et l'« empathie profonde » avec l'utilisateur. Question : et si les démarches d'innovation soucieuses de progrès se fondaient sur autre chose que la « satisfaction du client » ?

Lisa Baxter, une spécialiste du *design thinking* appliqué au secteur culturel, a une vision critique de la créativité en entreprise : « Je me retiens d'utiliser des techniques créatives. Je crois que le *creative problem solving* et le *design thinking* ne suffisent pas, ce sont des processus qui ouvrent l'esprit, qui génèrent beaucoup d'idées, mais ils sont linéaires et volontaristes. Je m'engage avec mes organisations clientes dans un processus beaucoup plus lent... qui va beaucoup plus en profondeur. Dans un premier temps, je me questionne avec eux sur leur vision du monde, leurs valeurs et leurs intentions profondes. Je les accompagne ensuite pour engager des conversations denses et honnêtes avec leurs clients. Mon souhait est d'amener mes clients au point où ils comprennent tellement bien leur contexte, qu'ils n'ont pas besoin de penser à ce qu'ils doivent faire : ils le sentent,

comme une évidence⁷.» Et si, dans un monde complexe, à défaut de pouvoir définir des objectifs à long terme, on mettait la priorité sur la raison d'être de l'entreprise, ses valeurs et ses intentions profondes ?

Dans cet esprit, on a vu apparaître au cours des vingt dernières années nombre de démarches intéressantes d'« intelligence collective », toutes basées sur les conversations nourries et profondes entre les personnes : forum ouvert, café du monde, démocratie profonde, etc.

Enfin, parallèlement au monde de l'entreprise, le monde de l'éducation prend de plus en plus conscience de l'importance de cultiver l'intelligence créative au service des apprentissages. Par exemple, les futurs ingénieurs civils de l'Université Catholique de Louvain n'ont presque plus de « cours » traditionnels : ils sont mis en sous-groupes face à des défis technologiques qu'ils doivent relever, par de la recherche, des hypothèses, des essais-erreurs et une réflexion « métacognitive » sur leurs apprentissages. Et si l'éducation à la créativité était un enjeu majeur de nos sociétés ? Et si les mondes de l'éducation et du travail collaboraient davantage pour faire émerger de futurs professionnels compétents et créatifs ?

7. Propos issus d'un entretien avec Lisa BAXTER (2022)

Des pratiques créatives en entreprise axées sur le progrès

Pour que la créativité en entreprise soit véritablement source de progrès, il est essentiel de faire évoluer ses pratiques. Des recherches récentes au sein de deux universités flamandes (Vigor Innovation Group) ont par exemple prouvé que :

- Les groupes de créativité les plus efficaces sont de petites équipes de 2 à 4 personnes complémentaires, qui se font confiance.

- Des individus travaillant seuls génèrent des idées plus nombreuses et variées qu'un groupe : invitez chacun à réfléchir seul avant de partager ses idées au groupe.

- Un groupe a tendance à choisir les idées les plus faciles à réaliser : mieux vaut laisser chacun choisir son idée coup de cœur (en fonction de critères prédéfinis) et la défendre devant le groupe.

Il importe aussi d'être conscient des enjeux de la créativité, de ses méthodes, et du climat organisationnel qui la favorise.

Les enjeux : quand on me demande d'animer une séance de créativité en entreprise, c'est généralement au service d'un but : trouver des idées de nouveaux produits ou services, résoudre un problème, créer un projet, améliorer l'organisation, formuler sa raison d'être (vision-mission-valeurs), etc. J'insiste toujours pour dire que la séance créative, en plus de

générer des idées inspirantes en lien avec l'objectif fixé, aura au moins trois autres bénéfiques :

- clarifier les intentions (importance de définir la « bonne question », de clarifier le socle de valeurs et la vision commune) ;
- favoriser la cohésion de l'équipe par une expérience vivifiante de co-création ;
- faire grandir chaque participant en confiance, en compétence et en motivation. Une entreprise qui favorise la créativité en son sein a plus de chance d'attirer et de conserver ses talents !

Les méthodes : Les méthodes classiques de créativité (divergence-convergence au départ d'une question-défi) « trouvent leur limite dans un environnement incertain, où la question initiale évolue au fil du temps, ce qui rend difficile la production d'une « bonne » solution ⁸ ». Par ailleurs, il y a mieux que le brainstorming avec post-it pour travailler (par exemple) sur la « raison d'être », la « vision » ou les « valeurs » d'une entreprise ! Plutôt qu'une démarche rationnelle et verbale, ces thématiques (essentielles mais complexes) appellent des méthodes plus intuitives et sensibles. Plusieurs méthodes de « créativité émergente » ont ainsi vu le jour ces dernières années. Citons parmi elles :

- la visualisation et autres démarches par l'image : amener les personnes à se représenter visuellement leurs idées dans

8. Propos issus d'un entretien avec Édouard LE MARÉCHAL (2022).

des processus lents et métaphoriques au moyen du dessin, de la visualisation, des objets, etc.⁹.

– les pratiques narratives : déconstruire les « histoires » qui nous conditionnent inconsciemment, souvent dictées par des dogmes sociétaux ; ne pas se focaliser sur les problèmes à résoudre mais sur des histoires de succès, des « pépites » qui nourrissent la recherche du sens, des valeurs, des rêves portés par les personnes ou l'organisation¹⁰.

– la pensée polarisée : identifier les paradoxes et les ambiguïtés à l'œuvre dans une situation complexe, et envisager la solution comme une « danse » entre des polarités (diriger X laisser faire, résultat X processus etc.)¹¹.

– l'*art storming* : s'appuyer sur un art « résistant » à la compréhension (art contemporain, de Magritte etc.) pour libérer la parole et la réflexion spontanées, inattendues. De nombreuses expériences montrent que l'art se révèle un support idéal pour refléter notre époque volatile, incertaine, complexe, ambiguë.

9. Béatrice LHUILLIER & ; Caroline TSIANG, *La boîte à outils de la pensée visuelle*, Dunod, 2021.

10. Véronique SCHERMANT, « *Les pratiques narratives* » sur *www.lesfillesdubaobab.be*, 2022.

11. Tamara CHRISTENSEN & ; Katrin ELSTER, *Leading in Ambiguity* CoCreat Press, 2022.

Point commun de ces démarches émergentes : accepter de procéder avec plus de lenteur, et surtout d'avancer pas à pas dans l'inconnu, sans plan préétabli et en adoptant une posture de « non-sachant », indispensable face à un environnement radicalement nouveau et incertain.

Le climat organisationnel

Enfin, pour que la créativité en entreprise soit au service du progrès, et en particulier du progrès « humain », un élément-clé est le « climat créatif » de l'organisation. Le chercheur Goran Ekvall a identifié, en examinant de nombreuses entreprises innovantes, plusieurs leviers d'un tel climat : l'autonomie, la confiance, le droit à l'erreur, le soutien mutuel, l'ouverture, le dynamisme, etc.¹²

Teresa Amabile, enseignante à Harvard, donne par ailleurs la clé indispensable à l'émergence de la créativité en entreprise : la sécurité¹³. Face à un environnement plus que jamais incertain et potentiellement angoissant, une personne

12. Goran EKVALL, « Organizational climate for creativity and innovation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), p. 105-123, 1996.

13. Témoignage écrit de Marc ROLLET à ses co-adhérents du club Apm de Caen (2021).

ou équipe ne pourra faire preuve de créativité que si elle se sent en sécurité cognitive et affective. Qu'elle connaisse d'une part les enjeux, les objectifs, les ressources et les limites du travail de réflexion créative ; et se sente pleinement en confiance, appréciée, et autorisée à procéder par essai et erreur. C'est ce qu'a fait un dirigeant Apm pendant la crise du Covid : il a permis à son équipe de dirigeants d'exprimer tous leurs ressentis (à l'aide d'images de Magritte) ; après, et parce qu'ils avaient pu échanger en profondeur et en vérité, ils étaient disponibles et motivés pour évoquer ensemble le futur de l'entreprise¹⁴.

J'aimerais en conclusion reprendre les mots de mon collègue Édouard Le Maréchal, à qui je demandais comment faire évoluer la créativité en entreprise pour qu'elle soit facteur de progrès¹⁵ : « La créativité en entreprise donne une permission aux salariés, celle de penser différemment, et je suis convaincu que cette permission va se renforcer et même devenir clé au fur et à mesure qu'on va s'enfoncer dans l'incertitude. La nouveauté sera peut-être que la créativité va – enfin – s'affranchir d'un modèle très taylorien et structuré de classement, d'évaluation, de développement continu des idées traitées comme une fourniture, comme une matière première. À la

14. Témoignage écrit de Marc ROLLET à ses co-adhérents du club Apm de Caen (2021).

15. Propos issus d'un entretien avec Édouard LE MARÉCHAL (2022).

place, peut-être allons-nous entrer dans une approche plus organique, plus systémique. Dans ce cas, ce que nous devons garder en tête, c'est que réaliser l'intention est plus important que résoudre le problème activé par cette intention. »

Quelques questions pour terminer, à méditer, partager :

– Quelle connaissance, quelle habitude, quel discours dominant me/nous empêche d'être créatif et de progresser ?

– Au service de quelle intention, de quelles valeurs mettre ma/notre créativité ?

– Comment cultiver un climat organisationnel favorable à la créativité, et au progrès humain ?

– Quelles idées facteurs de progrès sont déjà là en germe chez nous (en interne, chez nos clients etc.), et comment les faire pousser ?

– Comment donner une chance aux idées rares et audacieuses ?

La technologie est-elle toujours un progrès ?

par John Rauscher

Fondateur ou co-fondateur de trois entreprises, John Rauscher est passionné depuis ses études à l'université de Berkeley par les stratégies qui permettent aux entreprises de devenir « premium ». Il a supervisé au cours des dix dernières années le déploiement d'une centaine de projets dans l'IA : il sait quels projets d'IA apportent le plus de valeur ajoutée aux entreprises et plus particulièrement aux PME. Il est également auteur de *À la conquête de la Silicon Valley* (Eyrolles, 1999), *PME: Réussir à l'international* (L'Express, 2008), *La Révolution des Services 4.0* (2019) et *The Rise of the Cobot* (2020).

Comme le décrivait Montaigne au XVI^e siècle, un philosophe aborderait probablement le progrès en rappelant que son but est d'atteindre le chemin vers la vertu et la transformation graduelle vers le meilleur. Permettez-moi, en tant que technophile et entrepreneur, d'aborder le progrès sous un angle technologique. De mon point de vue, la technologie envahit tant notre vie personnelle et professionnelle, à un rythme incroyable depuis cinquante ans, qu'elle impacte notre capacité à progresser humainement. Dans notre monde moderne, le progrès technologique s'appelle couramment « l'innovation » et se définit comme une avancée qui améliore la vie individuelle ou en société. Qui envisagerait de s'instruire sans s'appuyer sur la technologie ou de tout simplement vivre sans téléphone, sans internet ou sans utiliser de véhicules motorisés pour se déplacer ? Comment une intervention Apm pourrait être organisée sans technologie pour rassembler dans un même lieu, un club, un animateur et un expert ? Pourtant, nous devons nous interroger sur les conséquences de ces avancées : le progrès technologique est-il au service du progrès de chacun ? L'automatisation nous a-t-elle libérée des tâches répétitives ? Et contribuer à augmenter notre engagement dans notre travail ? A-t-elle simplifié notre capacité à choisir pour mieux sélectionner les biens et les services qui correspondent à nos besoins ou à nos valeurs sociétales ? Le monde est-il devenu complexe au point que

notre rôle se limite à exécuter des processus sans les comprendre ?

L'innovation est-elle au service du progrès humain ?

Avant d'aller plus loin, rappelons que l'innovation n'est ni bonne ni mauvaise. C'est l'usage que l'on en fait qui la rend souhaitable ou détestable. Par exemple, l'énergie nucléaire est la technologie de base des IRM dans le but de soigner mais sert aussi à faire des bombes atomiques pour tuer.

Schumpeter, le célèbre économiste autrichien, définissait l'innovation comme le terme décrivant d'abord l'ajout de nouveaux produits sur le marché. Au fil du temps, les usagers courants des termes « innovation » et « progrès » se sont croisés dans leur dimension technologique. Depuis l'origine, le moteur du progrès technologique a été lié à la nécessité de se différencier de ses concurrents. L'innovation est devenue si complexe que nous constatons un véritable décalage entre l'aptitude de nos entreprises à produire ou assembler des biens et services sophistiqués et leur capacité à former leurs salariés, leurs distributeurs ou leurs clients à ces mêmes produits. Même le garagiste ne sait plus diagnostiquer une panne de moteur sur une voiture moderne sans utiliser une

valise diagnostic qui analyse automatiquement des centaines de capteurs pour lui indiquer un éventuel code erreur. L'outil de contrôle ne lui indique pas la source du problème et la raison pour laquelle il doit effectuer un changement de composant. La valise est redoutablement efficace d'un point de vue économique, au service de l'efficacité à résoudre dans l'immédiateté le problème mais aide-t-elle le garagiste à s'épanouir et à progresser dans son métier? La sophistication technique des innovations mise au point par quelques-uns ne s'est-elle pas substituée à l'épanouissement global qui apportait à tous le bonheur intellectuel de comprendre « comment cela marche » et de trouver la solution à un problème pour progresser sur le long terme? Comment un salarié peut-il conserver son bon sens métier et sa créativité à satisfaire un client s'il ne comprend pas le fonctionnement des produits et services qu'il commercialise, installe ou répare? Si l'innovation est au service de l'humanité, ne doit-elle pas aider chacun d'entre nous à progresser?

Au siècle dernier, le progrès basé sur l'innovation était souvent défini comme l'atteinte d'un niveau de performance. On parlait de culture du résultat et d'hyperperformance. Avec un certain recul, nous avons constaté les limites de cette approche, tant au niveau écologique qu'humain. La recherche de performance permanente ne fragilise-t-elle pas la solidité de nos organisations par le développement d'un stress particulièrement contre-productif? N'exclut-elle pas

une partie de la population au moment où trouver des collaborateurs motivés devient critique pour l'avenir de nos entreprises ? Le progrès technologique ne nous transforme-t-il pas en robots qui doivent appliquer le résultat du calcul d'un logiciel sans le comprendre ?

Indiscutablement, le progrès technologique a changé nos vies mais il est difficile d'affirmer qu'il a été prioritairement orienté vers le bien commun et le progrès humain. Il a essentiellement servi notre modèle économique, en recherche constante de productivité.

Le progrès technologique au service de l'automatisation des tâches

L'automatisation reste encore au cœur de nos raisonnements quand nous évoquons le progrès technologique. Depuis plus de deux siècles, et plus précisément la révolution industrielle de la fin du XVIII^e siècle, le progrès avait pour objectif le remplacement de l'homme par la machine, plus fiable, moins fatiguée et moins revendicative. Jusqu'en 1840, les salaires réels en Angleterre, après déduction de l'inflation, ont en moyenne baissé du fait de l'automatisation. C'est l'arrivée des nouvelles technologies de cette époque, utilisées dans l'industrie ferroviaire et la sidérurgie, qui va exiger des salariés plus qualifiés

et donc mieux payés que dans l'industrie textile. Les économies (et donc les entreprises) des pays modernes qui innovent le plus sont celles qui créent le plus d'emplois qualifiés.

Les progrès technologiques ont été orientés vers l'automatisation des tâches et des processus mais pas vers l'augmentation de l'efficacité de la prise de décision des travailleurs, surtout ceux liés au savoir. 41 % des salariés français sont des « travailleurs du savoir¹ » dont les deux activités principales dans le contexte professionnel sont de raisonner (appliquer des règles sur des données) et de communiquer avec d'autres êtres humains selon trois dimensions : (1) écouter et lire pour collecter le contexte d'une situation, (2) poser des questions intelligentes pour affiner leur analyse d'un contexte complexe et (3) parler et écrire pour exprimer les conclusions de leur logique de raisonnement. Les ordinateurs se sont avérés efficaces pour calculer et indexer d'énormes volumes de données mais n'ont pas prouvé qu'ils amélioreraient notre capacité à raisonner avec justesse. Les algorithmes de raisonnement sont toujours majoritairement des arbres de décision écrits par des informaticiens, donc restent limités aux capacités du cerveau humain qui écrit le code. La loi de Miller nous enseigne qu'un être humain ne sait pas raisonner sur plus de sept points de données pour une prise de décision

1. Étude de la World Bank – Les travailleurs du savoir (« knowledge workers » en anglais) sont les salariés dont la valeur ajoutée provient de leur matière grise.

immédiate. Au-delà, nous avons besoin de technologie pour nous aider, un peu comme une paire de lunettes qui nous aide à mieux voir sans pour autant soigner nos yeux. L'intelligence artificielle disponible aujourd'hui, de type « auto-apprentissage », est basée sur une approche statistique (réseaux de neurones) qui nous éloigne d'un raisonnement déterministe, c'est-à-dire d'une réponse logique, exacte et explicable. Nous sommes donc contraints de prendre de plus en plus de décisions en appliquant des règles prédéfinies ou sur une base intuitive, même s'il est démontré que notre stress et nos émotions rendent souvent stériles notre intuition. Aucun outil n'a été efficace jusqu'à présent pour aider, par exemple, les commerciaux à mieux vendre, à garantir qu'ils conseillent leurs clients sans défaut de conseil ou à rédiger leurs propositions commerciales qui expliquent au prospect la solution proposée de façon véritablement personnalisée. D'ailleurs, aucun logiciel au monde ne comprend le sens des phrases longues rédigées par un être humain ou ne sait dialoguer comme lui ! La capacité à communiquer entre humains dans les trois dimensions évoquées plus haut reste donc très humaine même si la technologie a brisé les distances. De nouvelles innovations sont plus que jamais nécessaires pour libérer les « travailleurs du savoir » de leurs tâches répétitives ou à faible valeur ajoutée afin qu'ils consacrent plus de temps à d'autres occupations plus intelligentes et motivantes : le travail noble qui fait appel au bon sens, à la

créativité, à l'empathie du salarié, et le motive dans son travail.

Rejeter l'usage du progrès technologique pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée serait une grave erreur. En effet, d'après la DARES², la majorité de nos tâches sont répétitives et la situation s'aggrave d'année en année en France comme dans toutes les économies développées. L'augmentation des tâches répétitives est de 24 % en quinze ans dans les services. Trop de processus créent une forme de routine et tue l'autonomie de l'individu donc le démotive. Même si l'objectif de la mise en place de ce processus est respectable, au service de l'augmentation de la qualité, il faut réinventer la collaboration entre les humains, les processus et la technologie comme évoqué ci-dessous.

Par ailleurs, l'automatisation permet aussi de réduire les coûts. Si le prix des panneaux solaires a baissé d'un facteur proche de 100 en vingt ans, c'est essentiellement grâce à l'automatisation. Notre salut en tant que terrien, face au problème de la surpopulation et de la transition énergétique à résoudre à court terme, repose surtout sur l'innovation et la réduction du coût des solutions alternatives face à celles des énergies fossiles, qui s'épuisent et polluent la planète.

Ainsi, l'automatisation ne devrait plus être exclusivement orientée vers l'hyper performance et l'augmentation de la

2. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

productivité mais doit libérer l'humain du travail répétitif ou à faible valeur ajoutée et lui permettre de se concentrer sur des tâches nobles et plus globalement de réinventer l'emploi.

Le progrès technologique pour réengager nos équipes

La recherche de la performance est souvent orientée vers le « produire plus ». Pourtant, les gains sont plus faciles à obtenir en travaillant sur la réduction du gaspillage, ce que nous pourrions appeler le « produire mieux ». Prenons l'exemple du secteur alimentaire. Selon le WWF³, 40 % de la nourriture produite chaque année dans le monde n'est pas consommée. Certes, ce chiffre n'est pas aussi dramatique dans d'autres secteurs d'activité mais des gains considérables pourraient être atteints en impliquant ses collaborateurs dans la réduction du gaspillage, souvent avec l'assistance de technologies. Sans action pour aider les collaborateurs à se réapproprier les processus métiers, au service de la qualité et de l'optimisation, en s'appuyant sur des valeurs partagées par tous dans l'entreprise, cet espoir de progrès sera vain. Les valeurs RSE, si elles sont portées par le dirigeant, sont un levier fantastique pour articuler les

3. WWF : ONG – Fonds mondial pour la nature

valeurs de progrès dans nos entreprises. Quel délégué du personnel ou comité social et économique pourrait s'y opposer ?

Pour que le progrès technologique soit au service du réengagement de nos forces vives et de la création d'emplois, il faut que l'innovation participe réellement à la formation des futurs salariés, bien au-delà de ce que l'on constate dans nos écoles aujourd'hui. La raison du chômage en France n'est-elle pas une conséquence de l'inadéquation de la formation d'une partie de la population avec les besoins des entreprises ? Il faut libérer l'innovation technologique et l'orienter pour qu'elle devienne le vecteur de la transmission du savoir-faire métier et des processus choisis, inhérents à l'utilisation de la technologie : il s'agit alors d'une approche où la machine devient l'expert qui forme ou participe au progrès du salarié dans les tâches qu'il réalise au fur et à mesure qu'il utilise les outils technologiques. Que ce soit dans les services, le conseil ou l'industrie, le savoir ne représente plus le pouvoir puisqu'il est de plus en plus dans les machines qui, avec l'IA, peuvent maintenant communiquer en langage humain avec l'opérateur ou le « travailleur du savoir ». Les solutions qui permettent d'ajouter de l'humain à la technologie existent et il faut simplement les déployer dans nos entreprises. Ainsi, pour reprendre l'exemple de notre garagiste, la valise de diagnostic expliquerait à notre garagiste en français (ou dans sa langue) la nature de la panne

de moteur et l'orienterait vers les solutions possibles, conformes aux processus et aux meilleures pratiques, en laissant une place pour son bon sens et sa créativité afin qu'il choisisse la meilleure décision finale. Ou encore, notre commercial disposerait d'un outil qui, à partir des données d'usage (les attentes du prospect, ses contraintes, ses habitudes, ses priorités, ses valeurs, etc.) collectées lors d'un entretien avec son prospect, disposerait immédiatement des trois meilleures solutions possibles à lui proposer et d'un argumentaire qui l'aiderait à délivrer un conseil de qualité, lui expliquant les avantages et les inconvénients de chaque solution afin qu'il décide, avec son client, du meilleur choix possible. Il resterait concentré sur la relation client (le travail noble) et pas sur le détail du contenu technique de chaque offre, souvent de plus en plus complexe.

Ainsi, nous constaterions un meilleur engagement des salariés au travail, des gains considérables dans la limitation du gâchis de temps et de produits, et un nouveau mouvement de créativité individuelle, élément clé du progrès humain.

Enfin, si le progrès dans l'entreprise passe par l'amélioration de la qualité de vie au travail, alors il est temps d'accélérer l'innovation dans les entreprises. C'est la fidélisation des salariés et leur stabilité dans leur poste qui est en jeu. En effet, exécuter des processus préétablis à longueur de journée n'a rien de motivant. Si l'innovation permet

d'automatiser certaines de ces tâches à faible valeur ajoutée, il est urgent de déployer ces solutions innovantes qui libèrent du temps pour des tâches nobles et motivantes, forment des salariés aux dernières technologies et aux processus qui reflètent nos valeurs, adoptés par tous. Le temps est venu où les travailleurs choisissent leur entreprise. Ne doit-on pas s'interroger sur l'étude récente de Gallup⁴ qui démontre que seulement 6% des salariés français affirment être engagés dans leur travail? Et admettre qu'un management orienté vers la rétention des salariés, avec l'aide du progrès technologique, est devenu un véritable avantage concurrentiel?

Le progrès technologique pour simplifier les choix dans un monde complexe

Le progrès technologique ne crée-t-il pas plus de frustrations que de satisfactions? Peut-on vraiment parler de progrès? Bien que la recherche d'information ait été digitalisée, peu d'outils à ce jour aident les conseillers ou les clients à se poser les bonnes questions sur leurs attentes afin d'aboutir, après un raisonnement de la machine, à mettre en évidence les meilleures solutions possibles dans le contexte

4. Résumé en français l'étude Gallup « State of the Global Workplace : 2022 » en langue anglaise.

de recherche d'un bien, d'un service ou d'un conseil. Si vous essayez d'acheter un vélo électrique sur Internet, vous réaliserez que la lecture des caractéristiques de chaque modèle proposé ne vous aide pas à comprendre l'importance de telle ou telle fonctionnalité dans votre contexte d'usage du vélo ; ni pourquoi certains vélos valent moins de 1 000 € quand d'autres affichent un prix de vente supérieur à 3 000 € ! Seuls les experts de ce domaine peuvent vraiment comparer, choisir les différents modèles et valoriser les différences de prix car ils savent faire le lien entre les besoins de l'utilisateur et les caractéristiques du produit. Pour tous ceux qui ne sont pas experts dans un domaine et n'ont pas le temps de se former, l'acte d'achat devient de plus en plus lié à l'émotion et non à la pertinence du produit ou du service pour l'usage prévu. Pire encore, le client ne comprenant pas les différences entre les offres, choisit celle dont la marque est la plus connue (donc pas une PME) ou celle qui offre le meilleur prix... Vient ensuite la déception lorsque l'on comprend que l'achat ne correspond pas complètement aux attentes. Ainsi, la méfiance s'installe envers tout ce que l'on ne comprend pas, dont l'innovation. Il faut accompagner le processus de choix du produit ou service jusqu'à la décision finale grâce à des outils technologiques qui dialoguent en langage naturel avec l'humain pour redonner confiance à l'acheteur.

Le progrès technologique pour augmenter la valeur, au-delà de la productivité

La notion de progrès change et particulièrement celle de progrès technologique. Nous allons vers un monde de pénurie, de rareté de compétences, voire d'instabilité qui nécessite une remise en cause des critères de performance telle que la croissance à tout prix ou la productivité sans intégrer des valeurs RSE. Comme le dit l'économiste Robert J. Gordon⁵, les progrès de productivité sont condamnés à s'épuiser. De nos jours, le progrès est devenu un objectif sociétal avec trois dimensions : sociale, environnementale et communautaire. Il doit s'orienter vers la création de valeur au-delà de l'acte de consommation.

Le progrès, c'est apporter de la valeur à ses clients, à ses salariés et à sa communauté, et pas seulement d'ordre pécuniaire. Si l'entreprise n'apporte pas de nouvelles valeurs à ses clients, elle devient obsolète et prend le risque d'être marginalisée par le marché. Si l'entrepreneur n'apporte pas de valeur à ses salariés, ils le quittent. Si le chef d'entreprise ne contribue pas à la communauté, il est rejeté par les utilisateurs qui ont acquis un levier puissant avec les réseaux sociaux. Nous traversons une période de démotivation

5. Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth : the U.S. Standard of Living since the Civil War*, Princeton University Press, 2016.

silencieuse qui tend à démontrer que le modèle capitaliste doit évoluer vers une nouvelle capacité à développer des valeurs de progrès sur le temps long, au bénéfice de tous.

En conclusion, ne faut-il pas accepter l'idée qu'il est devenu critique de redéfinir le progrès technologique et de suggérer humblement de nouvelles règles aux décideurs pour que l'investissement dans l'innovation soit orienté vers le progrès humain, de nouvelles valeurs et le bien commun ? Ce progrès devient critique alors que les inégalités sociales progressent et fragilisent les démocraties, que la pénurie de ressources naturelles et de compétences humaines devient un élément clé à intégrer dans nos stratégies d'entreprises et que le changement climatique nous oblige à reconsidérer nos ambitions de croissance. Le progrès auquel nous aspirons pour nos entreprises ne serait-il pas le fruit d'un nouvel équilibre entre : (1) un management moderne basé sur la responsabilisation autour de valeurs sociales, environnementales et communautaires ; (2) une gestion raisonnée des processus métier qui définit les lignes jaunes à respecter afin de garantir une production éthique de qualité et la cohésion des équipes mais accorde une liberté de questionnement et de décision à l'humain ; et (3) des outils technologiques innovants pour libérer nos salariés des tâches à faible valeur ajoutée et des processus répétitifs, les aider à prendre

LE PROGRÈS EN QUESTION

les meilleures décisions, et leur donner les moyens de progresser en travaillant pour qu'ils maîtrisent ce qu'ils font et se consacrent enfin aux tâches nobles qui nécessitent de la créativité, du bon sens et de l'empathie ?

Un progrès à redéfinir

par Yannick Roudaut

Après avoir travaillé 15 ans dans l'univers de la Bourse en tant que journaliste financier, Yannick Roudaut a pris un virage intellectuel et professionnel dans les années 2000. Prenant conscience de « l'insoutenabilité » de notre monde, il entame des recherches en finance éthique et solidaire et creuse les pistes d'un modèle économique alternatif. Engagé dans de nombreux projets environnementaux et sociaux, il a créé en 2013 avec son épouse les éditions La Mer Salée afin de diffuser des livres et des essais engagés comme *La Nouvelle Controverse* (2013), *Zéro Pollution* (2016), ou *Quand l'improbable surgit, un autre futur revient dans la partie* (2020).

« C'est le progrès ! »

Combien de fois ai-je entendu cette petite phrase lors d'un échange autour de la fuite en avant de l'humanité vers l'apocalypse. Consommer, se chauffer, voyager, s'équiper de produits hautement technologiques... est devenu une évidence. C'est le progrès. Le progrès est un mot massue. Il met fin à tout débat, à toute polémique. Qui aurait envie de s'opposer au progrès ? Qui aurait envie de régresser, de « revenir en arrière » ? Rien ne peut arrêter le progrès, ni personne. Mais de quel progrès parlons-nous ?

Aujourd'hui, lorsque l'on interroge les individus sur le progrès, il s'agit bien souvent de la conquête spatiale, de technologies de communications toujours plus performantes, de voitures moins polluantes, de connaissances informatiques et numériques nouvelles, de maisons connectées, de commandes vocales, du Metaverse. Les Gafam seraient à la pointe d'un progrès inévitablement technologique, numérique.

Ces évidences posent néanmoins une question cruciale en 2023...

Peut-on qualifier de progrès une technologie ou un comportement qui nous conduit tout droit vers l'impasse tragique¹ selon le philosophe Hans Jonas. Peut-on qualifier de progrès des équipements électroniques dont la fabrication repose sur l'exploitation humaine et la pollution des sols, voire la déforestation massive ? Peut-on qualifier de progrès des outils et applications qui alimentent une crise écologique, humaine et géopolitique inédite dans l'histoire de l'humanité ?

L'urgence climatique et l'effondrement de la biodiversité sont aujourd'hui une évidence, étayée par les travaux du GIEC et de l'IPBES. Depuis la première révolution industrielle, l'humanité épuise les ressources terrestres à une vitesse sans précédent. Ces extractions de ressources fossiles génèrent leur lot d'externalités négatives, les pollutions, lesquelles mettent aujourd'hui en péril la stabilité de nos économies modernes (gourmandes en ressources), la stabilité politique (migrations massives) et à plus long terme la survie même de l'humanité. Si d'ici 2030, les émissions de gaz à effets de serre n'ont pas été réduites de 45 % au niveau mondial, les chances de limiter la surchauffe de la planète à

1. Hans JONAS, *Principe responsabilité*, Flammarion (2013, nouvelle édition).

moins de 2 °C en plus par rapport à l'ère préindustrielle, s'éloigneront définitivement. Les chiffres sont publics, la trajectoire est connue. Et pourtant, nous ne prenons pas le chemin d'un autre futur...

Les conséquences de ces inactions climatiques seront catastrophiques pour nous et nos enfants. Il ne s'agit plus de parler des générations futures. Ce sont les générations actuelles qui subiront de plein fouet les conséquences de notre conception du progrès : se déplacer toujours plus vite, toujours plus loin, consommer autant que possible, se faire plaisir en achetant un petit tee-shirt ou une petite robe à 5 € sur un site de vente en ligne, changer de véhicule tous les 2 à 5 ans, craquer pour un nouveau smartphone tous les ans... notre progrès est devenu mortifère. Peut-on encore parler de progrès quand notre confort occidental repose sur la qualité de vie de nos enfants ?

Certains rétorqueront que justement la science et les technologies qui en découlent permettront de relever ces enjeux. En sommes-nous si sûrs ? Les fausses bonnes idées écologiques pullulent. Citons par exemple des véhicules électriques de 2 tonnes pour déplacer un individu de 75 kg. Certains évoquent la géoingénierie, à savoir la modification du climat par des techniques scientifiques pour enrayer le dérèglement climatique. D'autres veulent enfouir le CO₂ dans les sols ou les océans pour que rien de change. Le Danemark propose déjà à des compagnies pétrolières

comme Total de capturer puis injecter leurs rejets de GES dans les cavités sous-marines disponibles issues des forages passés.

Rappelons la phrase de Rabelais « science sans conscience n'est que ruine de l'âme ». Si la science s'exerce dans une posture de domination de l'humain sur le vivant, si la science propose des solutions qui au final peuvent se révéler plus destructrices que régénératrices, l'humanité ne survivra pas au cataclysme naturel qui s'annonce. Nous avons besoin d'une science régénératrice, réparatrice du vivant sous toutes ses formes.

La nécessaire réconciliation

Le monde à venir sera inévitablement marqué par la réconciliation de l'humanité avec la nature. L'humain va se re-naturer. Il va progresser !

L'un des fondements de nos sociétés dites modernes, qui est aussi la cause de son autodestruction, est la négligence de la nature. À mesure que l'urbanisation s'est développée, nos immeubles, nos routes, nos villes nous ont coupés du vivant, comme des barrières entre le monde dit civilisé et le monde sauvage, source de tous les fantasmes cauchemardesques. Nous nous sommes progressivement dénaturés en nous

coupant de tout ce qui est non humain, hormis quelques arbres et fleurs d'ornement enclavés dans le goudron pour le plaisir de nos yeux. Nous sommes dans une crise de nature. Comment en sommes-nous arrivés-là ?

Dans la pensée grecque, les humains font partie de la nature. Tout change avec l'avènement du christianisme. « Il entraîne une modification du statut de l'homme. Dans la pensée chrétienne, celui-ci n'est plus *par nature*, comme les plantes et les animaux : son essence et son devenir relèvent désormais de la grâce, qui est au-delà de la nature. Une transcendance qui lui donne le droit et le devoir d'administrer le reste du vivant, de l'organiser et de l'aménager selon ses besoins » écrit Catherine Vincent, journaliste pour *Le Monde*². Le Moyen Âge portera le coup de grâce. « C'est une période de prédation. Le monde est livré aux hommes, qui y puisent largement, sans crainte de son épuisement » précise-t-elle. Le processus s'accélère ensuite avec l'époque moderne durant laquelle les sciences et techniques semblent pouvoir triompher de tout. Et la conquête du Nouveau Monde au XVI^e siècle repousse toute limite physique. « Desséchons ces marais, animons ces eaux mortes en les faisant couler, formons-en des ruisseaux, des

2. Catherine VINCENT, « La construction du grand partage entre l'homme et la nature », *Le Monde*, 21 juillet 2020. Lien : https://www.lemonde.fr/series-d-ete/article/2020/07/21/la-construction-du-grand-partage-entre-l-homme-et-la-nature_6046806_3451060.html

canaux ; mettons le feu à ces vieilles forêts déjà à demi consommées. [...] Une nature nouvelle va sortir de nos mains », affirme Buffon dans son *Histoire naturelle, générale, et particulière* (1794). La nature ne vaut que si elle est maîtrisée, contrôlée. Pas étonnant dans ces conditions, que nous ayons progressivement coupé le cordon ombilical qui nous reliait à la nature pour finir par la considérer comme un vivier de ressources, un joli décor, au service de la société humaine. L'ultime égocentrisme qui éjecte le reste en périphérie, tels des satellites autour de l'astre humain.

Le progrès oui, mais pas celui de nos parents, ni celui qui domine aujourd'hui. Le progrès ne vaut qu'à l'aune des bienfaits qu'il apporte au monde dans sa globalité. Le respect animal est un progrès. La préservation végétale est aussi un progrès.

Si l'on considère les défis qui prennent forme, nous les êtres humains devons nous adapter à des conditions de vie inédites depuis notre apparition sur Terre. Le progrès à venir va devoir nous fournir une batterie d'outils pour penser le monde en devenir et nous permettre de nous adapter à des conditions météorologiques capricieuses et inconnues dans certaines régions du monde.

Comment éviter un grand nombre de pollutions des sols, de l'air de l'eau au cours des prochaines années ? Comment viser un « zéro pollution » d'ici la fin du siècle ? Comment boire et nous nourrir dans nos villes au cours des prochaines

décennies ? Comment allons-nous nous déplacer, travailler, vivre ? Comment mieux gérer les ressources fossiles ? Autant de questions et d'innovations à venir qui formeront ce que l'on appelle le progrès.

La notion de progrès est culturelle et intimement liée à l'évolution de notre cadre de vie. Aujourd'hui, de nouvelles explorations nous indiquent ce que pourrait être le progrès demain. Prenons l'exemple du matérialisme et du capitalisme. Consommer, investir pour sa retraite, disposer d'un pouvoir d'achat conséquent, voyager à travers le monde, sont aujourd'hui des éléments considérés comme un progrès social et technique. Cette vérité en sera-t-elle encore une en 2030, en 2040 ? Je ne le pense pas. À mesure que nous allons subir sécheresses, canicules, méga-feux, tornades, crises alimentaires, nous allons reconsidérer les conséquences de nos modes de vie. Et cela a déjà commencé, de manière marginale et dispersée. Un nombre croissant de jeunes et de moins jeunes expérimente une vie plus frugale. Il s'agit pour l'instant d'une minorité, mais ne sont-ce pas les minorités actives qui écrivent l'Histoire tandis que la majorité passive subit ou accompagne le mouvement ? Ces minorités frugales expérimentent le voyage longue distance en train, ou ne voyagent plus qu'à quelques centaines de kilomètres. Elles développent une alimentation locale et de saison. Certains vont même jusqu'à abandonner la voie royale que leurs études leur ouvrent pour bifurquer et réinvestir des métiers agricoles ou manuels. Le documentaire *Rupture*,

réalisé par Arthur Gosset et Hélène Cloitre est à ce titre éloquent. Une partie des jeunes diplômés issus de grandes écoles ne veut plus cautionner un système économique mortifère. Un point de vue confirmé par L'association pour un réveil écologique qui incarne ces attentes d'une partie de la jeunesse. « Nous ne croyons plus en ce système économique, il est temps de le changer ». Bien sûr ces jeunes issus de l'élite scolaire, ne sont pas représentatifs de la société. Mais ils représentent la relève. Ceux qui doivent garnir les rangs des grandes entreprises et des administrations. Et c'est là que les choses deviennent éclairantes pour le futur. Si les officiers supérieurs du système n'entendent pas devenir des généraux, s'ils contestent la stratégie de leurs aînés, il s'agit d'une mutinerie !

Pour eux le progrès passe inévitablement par une prise en compte de l'écologie, par la préservation du vivant dans l'économie. Le progrès ne peut pas être que technique. Il doit être utile à la régénération des écosystèmes. À quoi bon travailler, bâtir une carrière, accumuler des moyens financiers dans un monde de désolation où les pandémies et les canicules s'enchaînent ? Voilà les questions que se posent ces déserteurs et « bifurqueurs ». Ils nous invitent à questionner le progrès à l'aune des enjeux vitaux auxquels ils sont confrontés. L'éco-anxiété gagne cette jeunesse. Il est urgent de leur proposer des pistes de résilience et d'adaptation enthousiasmantes.

Plusieurs voies sont déjà expérimentées. L'école d'ingénieurs Centrale Nantes a récemment intégré l'enseignement des low-techs dans le cursus scolaire, en partenariat avec le Low-tech Lab de Concarneau. Partout en France, de nombreux jeunes s'initient à la permaculture. Le Do it yourself connaît lui aussi un essor considérable en raison de la contrainte économique, écologique et de la volonté de reprendre la main sur la réparation des objets du quotidien.

Récemment, un club d'adolescents le luddite Club s'est créé pour sortir de l'addiction aux smartphones et revenir au bon vieux téléphone à clapet.

Régression ou Progrès ? Tout est une question de regard culturel sur le monde. Un « boomer » de 50 ans ou 60 ans y verra le caprice d'enfants gâtés qui reviendront rapidement à la raison. Un jeune engagé dans les questions environnementales y verra une évidence et un progrès à la fois social et écologique vu que ces techniques frugales sont peu coûteuses et permettent aux plus démunis d'accéder à une série de besoins quotidiens en dépensant très peu d'argent. Il paraît évident que l'achat de produits neufs sera bientôt supplanté par la seconde main. Le rapport au travail pour gagner sa vie est lui aussi remis en cause et l'accumulation de richesses au détriment du vivant sera bannie de nos sociétés dites développées bien plus rapidement que nous le pensons. Un nouveau progrès est en marche. Un progrès frugal, d'abord par nécessité, puis par envie et désir.

UN PROGRÈS À REDÉFINIR

Questions :

– Ton activité s’inscrit-elle un progrès écologique et sociologique ?

– Si non, quels sont les freins qui t’empêchent de progresser ?

– Comment définirais-tu une innovation ? Par la seule technologie ou par la réalisation d’une utopie ?

Le progrès, dernière extension du domaine de la lutte ?

par Hervé Le Prince

Après avoir suivi un parcours de formation aux métiers de la création qui l'ont fait passer du design à l'architecture, Hervé Le Prince s'oriente en autodidacte vers la stratégie en communication. Après avoir passé 10 ans chez EURO RSCG/Havas Advertising, il ouvre en 2006 sa propre agence à Rennes. À l'ère du digital, elle devient spécialiste en stratégie des marques et conseille notamment les grandes entreprises agroalimentaires sur leur communication et gestion de crise.

Nous, dirigeants d'entreprises, sommes convoqués dans une nouvelle ère d'instabilité où l'urgence climatique et l'urgence sociale culpabilisent le développement économique.

L'entreprise, totem du capitalisme, est tenue pour responsable de l'effondrement à venir. Le progrès devient subversif.

Submergée par l'écoanxiété, la génération à venir se rebelle. Les « enfants de l'entreprise » dénoncent notre croyance aveugle dans un système devenu toxique. Sous nos yeux stupéfaits, nous les voyons refuser le monde que nous leur laissons, condamner sans proposer, appeler à détruire plutôt qu'à construire. À démissionner plutôt que collaborer à une consommation infinie dans un monde fini.

Avons-nous failli ? Oui, vraisemblablement dans l'ignorance de la finitude du modèle que nous leur laissons. Nous sommes la génération charnière d'un monde fini. Nous avons cru sincèrement dans le système au point qu'il nous est difficile d'y renoncer. Pour autant, nous sommes conscients que l'humanité doit muter. Et ce sont nos « enfants » qui imposent à leurs « parent-entrepreneurs » de redéfinir, vite, un progrès soutenable. Reste à savoir si cela va se faire à coups de ZAD, en Comstrat ou en Conseil des ministres. Et sous quel agenda : celui de l'urgence climatique ou du plan stratégique à long terme ?

Le progrès est-il la dernière extension du domaine de la lutte ? Le mot « dernière » est ici lourd de sens. Ce que nous disent nos enfants, c'est que si nous ne nous accordons pas sur une nouvelle définition du progrès, si l'entreprise ne prend pas toute sa part dans la transformation post-

croissance, il se peut que ce combat soit la dernière lutte de l'humanité dans son modèle actuel.

Comment définis-tu le progrès à l'aune de ta discipline et/ou de ta pratique ?

Spécialiste de la gestion et communication de crise, je suis à un poste d'observation privilégié de la société qui advient. Ce que je vois : les signaux faibles d'hier sont devenus forts. Une contestation contemporaine se fait jour, et bien au-delà d'une minorité activiste, elle embarque les jeunes obnubilés par une angoisse générationnelle : la peur de l'effondrement.

L'anthropocène nous aspire dans un environnement crisogène chronique. La démographie exponentielle accélère le dérèglement climatique et son cortège d'aléas : pollutions, sécheresses, inondations, pandémies, zoonoses, famines, destructions des écosystèmes. La fin de l'énergie pas chère et carbonée en rajoute à l'alarmisme ambiant.

Les « méta-crisis » se succèdent. Elles sont le marqueur d'un monde qui se transforme. Nous ne sommes pas en crise mais en mutation. La différence est majeure : jamais nous ne reviendrons au point de départ de la crise. Nous découvrons la solastalgie et l'incertitude comme ligne d'horizon.

Il y a vingt ans, le fait générateur d'une crise était lié à une erreur humaine ou technique entraînant des désordres humains, matériels, environnementaux et animaux. Désormais, l'élément déclencheur de la crise est une dénonciation éthique alors même qu'aucun trouble n'a été constaté, que l'entreprise incriminée respecte la réglementation en vigueur et n'a enfreint aucune loi. Une contradiction qui interroge la notion même de contrat moral entre l'entreprise et la société.

Portés par la peur de l'imminence de l'effondrement, les jeunes sont impactés par l'écoanxiété. La croyance dans un monde meilleur est moribonde : depuis une dizaine d'années les mouvements sociaux sont passés du « pour » au « contre » (Geoffroy de Lagasnerie, philosophe et sociologue, auteur de *Sortir de notre impuissance politique*). Dans notre vieux monde bipolaire de « boomer » s'affrontaient deux utopies : communiste *versus* capitaliste. Bien que radicalement opposées sur leurs fondamentaux, chacune de ces doctrines nous promettait un monde meilleur. Deux systèmes, deux utopies positives. Force est de constater que dorénavant l'utopie négative gouverne notre vision de l'avenir.

La jeunesse angoisse, s'oppose, proteste. Pour eux, le changement climatique accélère l'obligation de contestation éthique. Portée par une psychoterrie générationnelle, elle organise la guérilla pour accélérer les changements qu'elle ressent dans une logique d'urgence et de quête de justice. Nous en sommes là : l'éthique vient percuter notre croyance

dans le progrès. Au cœur de l'opposition au modèle de développement actuel, une remise en cause structurelle de notre définition du progrès, croyance intangible sur laquelle nous avons construit notre monde moderne. La confiance dans le progrès, pierre angulaire de l'édifice capitaliste, est attaquée par ces néo-contestataires. Ils en démontrent toute la vanité face au dérèglement climatique.

La collapsologie est ressentie par la jeunesse comme une injustice profonde. Selon eux, seuls les plus riches vont s'en sortir. Une iniquité qui pousse certains à l'engagement et à la désobéissance civile. Les mouvements se radicalisent jusqu'à revendiquer le droit à la violence. Pour sauver la planète, ils passent à l'action directe et ce phénomène va grandissant.

Le coupable est désigné : le capitalisme. Une cible est montrée du doigt : l'entreprise. Le militantisme la désigne comme la matrice moderne dans laquelle se sont développés les attributs patriarcaux qui font perdurer les inégalités.

Reprenant les fondamentaux des luttes sociales de ces cinquante dernières années, les figures d'autorités sont mises en cause pour leur inaction : État, médias et entreprises sont coupables. Fait nouveau, les ONG sont décriées pour leur inanité, car accusées de servir le système de domination qu'il faut combattre. La désintermédiation de ces figures d'autorité expose l'entreprise : hier dans la rue, la contestation vient frapper directement à sa porte pour lui demander

des comptes. Une interpellation directe qui met l'entreprise en première ligne. De plus en plus, les *corporate-hackers* passent à l'action : salariés, ils ont décidé de changer le monde de l'intérieur de leur entreprise. Pour le meilleur ou pour le pire.

Pour affronter leur peine écologique, ils convoquent un nouveau paysage de la contestation. Une nouvelle forme de luttes se fait jour : plastique, radicale, locale et spectaculaire.

- Plastique : leur organisation est souple, elles ont une capacité à se dissoudre puis à se reformer. Les meneurs sont anonymes, leurs organisations horizontales. Ils revendiquent une capillarité entre les causes et des militants multicartes.

- Radicale : ces activistes affirment vouloir abattre le capitalisme et en finir avec la non-violence qui ne fait que servir le « système ». Dès lors, ils s'attaquent à la racine du mal : le « système ». On constate une volonté de conflictualisation cherchant à créer un rapport de force avec l'État et les entreprises.

- Locale : pour garantir l'efficacité des actions de blocages ou de sabotage, la lutte se pratique sur le terrain, au plus proche de la cible à détruire.

- Spectaculaire : la mise en scène de leurs *hapennings* est soigneusement préparée. La communication dans les médias et sur les réseaux sociaux fait partie intégrante de leur stratégie.

Nous assistons à la métastatisation de la contestation. Fini les combats de titans entre les ONG internationales et les grandes firmes. Partout sur le territoire, toute entreprise suspectée de contrevenir aux nouvelles règles éthiques énoncées au nom de la justice climatique et sociale doit rendre des comptes localement. Le 26 avril 2022, Terre de Luttés et Les Soulèvements de la Terre ont appelé au blocage d'une trentaine de sites en France. 122 organisations ont répondu à leur appel. Plus de 150 étaient présents lors de la manifestation de Sainte-Soline (Deux-Sèvres) le 29 octobre 2022.

Une réalité contestataire vient percuter violemment notre conception du progrès. Une interpellation brutale s'oppose à l'entreprise : *prouve-moi ton utilité à la société et je te dirais si, au mieux, je peux et veux travailler pour et avec toi. Au pire, si tu peux continuer à exister.*

Comme le lui demandent ses enfants, l'entreprise doit désormais intégrer dans son business plan une réponse concrète à l'urgence climatique et à l'attente de justice sociale. Une injonction qui ne se borne pas à promouvoir une politique RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), vu par certains comme un blanc-seing à continuer le business *as usual*, mais nous oblige à une sévère remise en question vers un « grand progrès reset ».

Quelles interrogations cette notion de progrès suscite-t-elle en toi ?

Voulons-nous d'un progrès voulu ou subi, être le disrupteur plutôt que le disrupté ?

La notion de « progrès de combat » qui fait de la contestation un levier de progrès nous oblige à l'introspection et à prendre posture. La durabilité du modèle capitaliste est sur la sellette. Effet « *Don't look-up* » garanti, nous regardons l'avenir saisi d'une angoisse nouvelle : allons-nous devoir choisir entre fin du mois ou fin du monde ? À l'instar des étudiants démissionnaires d'AgroParisTech qui le 30 avril 2022 ont dénoncé en tribune les « jobs destructeurs » qui leur sont promis, la nouvelle génération qui postule dans nos entreprises nous questionne : *l'entreprise est-elle encore utile à la société ?*

- L'agenda ? Accablée par une charge morale, la jeune génération s'impatiente. Avons-nous (encore) le temps de la concertation ou le progrès émergera-t-il forcément du conflit ?

- La gouvernance ? Qui doit être en charge de repenser le progrès pour que la démarche se fasse dans la concertation et non dans la lutte ?

- Le renoncement ? Sommes-nous les derniers aristocrates attendant la révolution ? Nous, entrepreneurs boomers sommes-nous capables de nous engager dans une mutation

collective pour le bien commun, alors que nous percevons cette transformation comme un renoncement à nos privilèges et nos intérêts particuliers ?

- L'idéologie ? Dans la période chahutée qui s'annonce, pourrait-on voir des gourous ou des populistes chercher, pour servir leurs intérêts, à influencer la décision publique qui imposerait à l'entreprise un cadre législatif contraire aux intérêts de ses actionnaires ?

- L'extension ? Parce que le sentiment répandu est que personne ne se préoccupe de la transition climatique, au fil du temps, une partie de plus en plus grande de l'opinion publique et des salariés va-t-elle verser dans la contestation et la radicalité ?

- La permission ? comme le suggère le politologue Eddy Fougier, pour exercer son activité, l'entreprise devra-t-elle obtenir un « Permis social d'opérer » ?

Agenda, gouvernance, renoncement, idéologie, extension, permission sont autant de questionnements à mettre d'urgence à l'ordre du jour du prochain Comstrat de l'entreprise pour définir sa nouvelle feuille de route à moyen/long terme.

Comment repenser le progrès dans les prochains mondes ?

Comme le lui demandent aujourd'hui ses « enfants », l'entreprise doit intégrer dans son business plan une définition du progrès qui ne correspond pas à l'acception classique. Pour que les nouvelles générations embarquent dans l'entreprise, cette définition du progrès doit être une réponse concrète à leurs attentes climatiques et sociales.

- L'agenda : au-delà des divergences sur le modèle à adopter – post-croissance *versus* décroissance – la principale cause du désaccord générationnel porte sur l'agenda de la mutation : urgence *versus* transformation, combat *versus* négociation, intérêt économique *versus* vision politique. La période va nous pousser, pour ne pas dire nous contraindre à inventer, vite, une nouvelle voie pour l'entreprise alors que l'intérêt et la peur du changement intimement à ses actionnaires de tirer parti du modèle actuel jusqu'au bout.

- La gouvernance : la motivation première de cette démarche de « progrès du progrès » étant l'intérêt général, la mobilisation des pouvoirs publics, de la société civile et du secteur privé est obligée. Le politique va devoir s'emparer de la problématique et faire preuve de courage, d'engagement et de pédagogie. Comme cela a été fait pour la lutte contre la Covid, seule l'alliance public/privé internationale permettra de trouver et de mettre en œuvre des solutions

efficaces en mode projet : gouvernance, budget, calendrier, études, stratégie, mise en œuvre et contrôle. Nous, entrepreneurs, sommes en responsabilité. Nous sommes la génération charnière qui doit faire pivoter l'entreprise sur son axe pour l'ouvrir à de nouveaux horizons sociétaux. L'entreprise doit endosser son rôle de figure d'autorité du monde moderne. Agile et engagée, elle a une contribution essentielle à apporter dans cette ère de transition. Nous devons amorcer le mouvement.

- Le renoncement : dans cette mutation à venir, notre ADN d'entrepreneur est mis à rude épreuve. La contestation contemporaine appelle à une société post-croissance, voire de décroissance. C'est une remise en cause profonde de la notion de progrès telle que nous l'avons toujours portés. Le cœur de la matrice est impacté : la confiance dans un progrès éternel pourvoyeur de bien-être et de confort matériel ne peut plus être la seule boussole de l'entreprise. Celle-ci doit se construire sur un système de valeurs autre que celui qui a fait sa réussite. Dès lors, il nous faut engager la mutation au plus vite, alors même que la peur du changement nous intime de tirer parti du modèle actuel jusqu'au bout. Ce n'est pas la fin de l'entreprise qui est exigée, mais une entreprise différente, qui prenne en compte son impact sociétal global. Une entreprise qui ne laisse pas devant sa porte les interrogations profondes de ses parties prenantes sur l'avenir du monde dont elle fait partie intégrante. L'entreprise n'est pas sortie de

l'histoire, mais en fait partie intégrante, elle doit donc prendre sa part à la mutation. Comme l'ont fait avant nous nos aïeux à la sortie du Moyen Âge, initions la Renaissance.

- L'idéologie : les périodes de transition sont autant d'opportunités pour les idéologues. Il est à craindre que, comme nous le voyons en Europe et dans le monde avec l'émergence de populismes, des personnalités autocratiques portées par des intérêts personnels ou des idéologies cherchent à tirer parti de la situation. La peur qu'engendrent les situations de changement auprès des populations est un point d'attention de fragilité de nos démocraties qu'il faut surveiller.

- L'extension : nous aurions tort de penser que la contestation contemporaine se réduit à quelques activistes engagés dans la désobéissance civile. Ce ne sont pas là des signaux faibles isolés, mais un mouvement de fond ; l'inaction des États face au dérèglement climatique va accélérer et étendre la contestation. Les étudiants des universités et des grandes écoles comme HEC, Polytechnique ou plus récemment AgroParisTech surfent sur la vague du *Manifeste étudiant pour un réveil écologique* signé par plus de 30 000 étudiants en 2018. Le collectif Scientist Rebellion mobilise la communauté scientifique pour se saisir de ces enjeux et s'associer à la contestation. Une tendance lourde qui va encourager les *corporate-hackers* à passer à l'action : salariés, ils ont décidé de changer le monde de l'intérieur de leur entreprise. Pour le meilleur ou pour le pire.

• La permission : faudra-t-il en arriver là ? Pour qu'une entreprise puisse exercer son activité, il lui faudrait préalablement obtenir une autorisation d'exercer, basée sur des critères sociétaux délivrés par une autorité compétente. Une forme de « contrat éthique de l'entreprise » pour la contraindre à embarquer dans un progrès garantissant les transitions écologique et sociale nécessaires. On peut imaginer que chaque dirigeant suive une formation obligatoire à l'éthique en vue d'obtenir ce « permis social d'opérer » avant de pouvoir prétendre créer ou gérer une entreprise.

Mes 5 questions stimulantes que j'aimerais poser aux entrepreneurs de l'Apm ?

1. Sommes-nous face à la « *fin de l'histoire* du progrès » ?
2. Sommes-nous les derniers aristocrates économiques attendant la révolution climatique ?
3. Imaginons que le premier client de notre entreprise soit le « *bien-commun* », serions-nous capables de lui vendre nos produits et services ?
4. Voulons-nous un progrès voulu ou subi : être le disrupteur plutôt que le disrupté ?
5. En s'engageant à répondre aux besoins sociétaux, l'entreprise ne serait-elle pas un rempart pour préserver la démocratie face aux populistes et aux idéologues ?

Pour une sagesse du progrès

par Thierry Gaubert

Né le 14 septembre 1961, Thierry Gaubert n'a pas eu un parcours traditionnel. À 42 ans, une grave crise personnelle remet en question le sens de sa vie de dirigeant à succès. Il quitte alors son statut d'entrepreneur, parcourt alors le monde et se lance dans une multitude d'expériences et de rencontres. Il crée en 2005 le premier Centre d'hypnose et de thérapies brèves. Reconnu comme spécialiste dans l'analyse et la compréhension des mécanismes relationnels, Thierry Gaubert accompagne de nombreux dirigeants en quête de justesse.

Durant des siècles, nous avons entretenu l'idée d'une vie idéale à travers la contemplation (*vita contemplativa*), jugée plus noble et plus profonde. Le clerc et le mystique avaient ainsi une supériorité sur le chevalier. Rousseau décrit d'ailleurs

très bien ce sentiment d'exister sans actions, sans passions, sans désirs et sans projets mais aussi sans travail. Puis le XIX^e et le XX^e siècle avec l'arrivée de l'ingénierie, l'entrepreneuriat, l'industrie... reconnaît l'action comme le moyen de se réaliser (*vita activa*). Cette révolution des mœurs pensait ainsi établir l'unité du progrès techno-scientifique et du progrès moral de l'humanité. Dans cette évolution plaçant l'homme au centre du procédé d'évolution au détriment de la nature, sciences et techniques étaient promesses de bonheur. Le progrès était donc en route et comme le dit le dicton : on n'arrête pas le progrès ! Il est vrai que les sciences et les technologies ont rendu nos vies et nos environnements de plus en plus sûres et confortables. Nous contrôlons techniquement les déplacements, la communication, l'alimentation, la santé, les loisirs... Tout citoyen accède à une foule de dispositifs qui visent à lui donner un sentiment de contrôle sur le réel. En appuyant sur un bouton, une commande ou une souris d'ordinateur, la modernité semble simplifier nos existences. Cinq cents milliers d'années ont séparé l'invention du feu de celle de l'arme à feu, mais six cents ans ont suffi pour passer de l'arme à feu au feu nucléaire ! Si bien que les nouveautés technologiques sont vite mises au rebut et rares sont les fabricants qui ne proposent pas chaque année une « nouvelle génération » de leurs produits. Porté hors de lui-même par cette ivresse chronique, notre monde échappe à toute forme d'arrêt et de repos.

Mais avec cette accélération du temps et de la compétitivité liée aux progrès techniques et scientifiques, notre niveau d'incertitude et d'angoisse a fortement augmenté ! Il faut dire que le culte du plaisir immédiat, la volonté d'être de son époque et d'entrer dans une course sans fin nous a entraînés vers le « toujours plus » au point de ne plus arriver à scinder l'utile et l'inutile, l'essentiel du superficiel. Alors que le progrès dans les domaines techniques et scientifiques est quantifié et approuvé, beaucoup de personnes sont dans une quête de sens. Elles ont le sentiment de perdre leurs racines et leurs repères. Déjà les penseurs du XIX^e siècle suspectaient l'association du progrès technique avec le progrès moral et sa capacité à rendre l'homme plus heureux. Étudiant les comportements des peuples livrés à de grandes mutations (destruction d'un vieux quartier pour y placer une galerie marchande, déplacement des aborigènes arrachés à leur terre...), Glenn Albrecht, philosophe australien, confirme cette dérive. Il utilise le mot « solastalgie », signifiant en latin la douleur de voir disparaître un cadre de vie autrefois stable. Il n'y a rien d'étonnant à ce que chacun à sa manière tente de restaurer de la certitude au milieu d'une mer d'incertitude. Certains se tournent vers l'illusion d'un futur encore plus maîtrisé et gadgetisé pour tenter d'oublier les petites misères du quotidien. Ils cherchent auprès de la modernité, toutes sortes de solutions et de consolations. Le progrès des techniques et des sciences

les rassure indiquant à leurs yeux la bonne voie à suivre, la garantie d'un meilleur avenir. Il est donc un but à atteindre. Il est l'espoir agissant comme une sorte de fortifiant pour lutter contre un présent insatisfaisant en attente de progrès. D'autres, *a contrario*, rejettent purement et simplement le progrès scientifique et technologique au motif qu'il serait responsable de tous les dangers à venir. Je comprends l'indispensable esprit critique face au trop de modernité parfois absurde mais un constat s'impose : Le passé trop visité nous laisse spectateur du monde des vivants ! Le fixer éperdument nous maintient dans une posture de victime d'une situation, d'une personne ou bien d'un système. « En regardant passer les trains de la modernité, nous laissons s'enfuir notre destin » disait Jacques Ségala. Cela me fait penser à l'histoire des dirigeants du géant américain Kodak qui ont refusé de voir dans la photo numérique l'avenir alors qu'ils avaient dans leur rang celui qui conçut le premier appareil digital. Ils l'ont écarté préférant fermer les yeux et conserver leur savoir-faire dans le tirage photo traditionnel. L'entreprise a déposé le bilan en 2012 ! Sans foi en l'avenir, le passé nous condamne à vieillir prématurément ! Il me vient cette phrase de Woody Allen : « L'avenir m'intéresse car c'est là où j'ai l'intention de passer le reste de ma vie ».

Il n'est donc pas souhaitable de se couper de son passé ni de se priver complètement de l'idée d'un progrès technique

et scientifique qui apporte un indéniable confort. La réponse est donc ailleurs, à l'écart des illusions d'un futur sauveur ou d'un passé rassurant ! Et si plutôt que de craindre le progrès ou bien de ne jurer que par lui, nous gardions une distance afin de donner à la vie un contenu conforme à nos désirs les plus sincères ? Car ni la science ni la négation de la science ne choisiront notre place dans ce monde et notre manière de nous y intégrer. L'être humain possède une faculté qui le distingue de tous les autres êtres vivants : le libre arbitre. Et c'est pour cette raison que le bonheur des uns ne fait pas forcément le bonheur des autres ! La volonté d'agir selon nos désirs, le courage de ne pas suivre aveuglément ce qui nous est proposé et la curiosité d'être soi en toute situation sont les clés de la réussite de notre individuation. C'est en cela que le progrès n'est pas progrès mais cheminement. Le mot « progrès » est trop brutal ! Il m'évoque le jugement de mes anciens maîtres d'écoles. : « En progrès », « Peut encore mieux faire », « Encore un effort »... Nous ne progressons pas dans la vie, nous cheminons en faisant de notre mieux à chaque épreuve et à chaque étape de l'existence et cela par un travail de conscience. Être conscient, c'est percevoir le monde extérieur ainsi que soi-même avec le plus de justesse et d'authenticité possible. Il n'y a pas de baguette magique pour réussir le respect d'être soi au milieu des autres et de ce monde en mouvement permanent. Nous ne pouvons pas dire « ça marche ou ça ne marche pas » ! En faisant appel à

nos ressources parfois bien enfouies et à tous nos sens y compris notre intuition nous éviterons d'être esclave de soi, des autres et du monde. « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » écrivait Rabelais. Et ce chemin de conscience nous conduit vers un ailleurs qui inévitablement se nomme l'inconnu. Contrairement au progrès technique et scientifique, rien n'est écrit d'avance. Nous avons beau faire des choix et tenter de contrôler les situations, tout ne se passera pas toujours comme nous l'avons prévu. En effet que nous soyons un *aficionado* de la modernité et des gadgets en tout genre, que nous valorisons le culte du progrès, notre quotidien recèle toujours une possible source de danger. En marchant, celui de tomber, en conduisant celui de perdre la vie dans un accident de la circulation. Brancher une prise nous expose à une électrocution... Même passer sous un balcon est une prise de risque monumentale ! Dit autrement, les bonnes nouvelles franchissent à certains moments la porte de notre vie et puis à d'autres, ce sont les mauvaises qui y entrent. Parfois tout est bien agencé, ordonné, orienté selon nos désirs et nos choix et puis à d'autres moments le désordre voire le chaos remplace ce que nous espérions. Aller vers l'inconnu revient donc à accepter l'incertitude et l'imprévisibilité. Mais dans ces moments-là, il est bien plus facile de braquer les spots sur la modernité qui nous parle d'évidence, de confort et de plaisir agissant ainsi comme des doudous dans nos nuits troublées.

Les empereurs romains avaient bien compris cette stratégie du plaisir rassurant. Avec les jeux du cirque, ils offraient de la jouissance à un peuple qui prenait part aux décisions de vie ou de mort. Du marchand d'esclaves aux dresseurs d'animaux en passant par les marchands et les organisateurs, toute une économie s'organisait pour exciter les passions et focaliser les esprits évitant ainsi qu'ils ne s'ennuient et ne pensent par eux-mêmes. La Boétie évoquait cet engourdissement du peuple par le théâtre et les passe-temps ludiques. « Il faut l'occuper s'il ne le fait pas par lui-même » disait-il. Il condamne ainsi ce qu'il nomme les « drôleries » : « Les théâtres, les jeux, les farces, les spectacles, les gladiateurs, les bêtes curieuses, les médailles, les tableaux et autres drogues de cette espèce étaient pour les peuples anciens les appâts de la servitude, la compensation de leur liberté ravie, les instruments de la tyrannie ». En nous faisant croire au bonheur par une abondance de sollicitations et de consommations en tout genre, nos sociétés actuelles procèdent de la même manière. Par le biais du progrès technique et scientifique, elles nous fournissent des doudous simplifiant et rendant nos existences plus légères, mais elles finissent aussi par nous rendre dépendant par la perte d'une part du lien à soi et aux autres et d'autre part de notre pouvoir de liberté. Couvrez-moi d'or et de plaisir et je finirai par m'ennuyer ! Regardez comme un animal en zoo qui s'assure pourtant une douce vieillesse a des yeux de tristesse.

Il a perdu panache et élan. Il y a quelque chose de névrotique dans son allure. Un constat s'impose : le chemin de la justesse et de la liberté d'être soi ne passe pas par la certitude que le monde autour est là pour nous servir et répondre à nos attentes ! « Il a des capacités : il s'interdit de les laisser en friches et tâche de les faire fructifier. Il se sait libre : aussi se fait-il un devoir d'exercer cette liberté, alors qu'il est si facile de s'en remettre à l'autorité des autres » nous dit Michel Lacroix dans son ouvrage *Philosophie de la réalisation personnelle*. Notre bonheur passe donc par une quête de sens. La langue française propose deux sémantiques au mot sens : Il est à la fois une direction (le sens à suivre) mais aussi une signification (une raison d'être). Donner du sens à sa vie s'obtient donc par la conjonction des deux sémantiques.

Pour donner une direction à notre vie, il faut mettre du cœur à l'ouvrage et s'engager sur le chemin. « Aller vers ». Je me remémore souvent cette maxime : « La différence entre tes rêves et la réalité s'appelle l'action ». Nous avons ainsi besoin de temps forts habités de fougue, d'engagement et de dépassement de soi. Ainsi on ne peut en vouloir à l'alpiniste de s'offrir un nouveau sommet, au navigateur de battre son record de traversée... Il m'arrive souvent de dire que nous n'avons pas toujours le temps de manger l'orange en dégustant chaque quartier. Dans l'urgence, un jus pressé fera l'affaire ! Ne nions pas que dans cette démarche actionnelle,

le progrès scientifique et technologique est un point d'appui intéressant. Il peut simplifier notre déambulation !

Pour donner une signification, il faut faire preuve de finesse, de sensibilité, d'intuition et d'une certaine forme de transcendance mettant en lien notre puissance spirituelle et notre capacité d'écoute et d'attention aux autres et au monde. Dans son livre « le sel de la vie » Françoise Héritier nous dit : « “Je” n'est pas seulement celui qui pense et qui fait mais celui qui ressent et éprouve... ». Et dans cette posture, le progrès techno-scientifique a peu d'intérêt. Je dirai même qu'il est un frein, une grande distraction dont l'esprit peut se passer.

Il n'y a donc pas de réalisation de soi sans action comme il n'y a pas de réalisation de soi sans prise de recul. Les deux postures se complètent à merveille. Passer de l'une à l'autre. Coup de reins, coup de frein ! De l'action au repos de l'âme. Un mélange de *vita activa* et de *vita contemplativa*. Autrement dit cela revient à appartenir au monde et à d'autres moments lui désappartenir. Dans certaines situations l'action est salvatrice. Elle est comme une lumière au bout du tunnel. De nombreux auteurs ont relevé que dans les camps de guerres, les prisonniers les plus aptes à survivre avaient un projet qui les attendait après leur libération alors que d'autres allumaient une dernière cigarette et se laissaient mourir sur la paille de leur lit ; la perte de sens cédant la place à la recherche d'un plaisir immédiat. Inversement, si le manque d'action

nous appauvrit et nous rend vulnérable il est bon à d'autres moments de laisser l'ennui, l'indisponibilité et le rien toquer à la porte. Lorsque la tension est trop forte, les doutes et les découragements trop présents, sachons stopper l'élan et perdre ce que je nomme le « C.A.P » : le Contrôle, l'Anticipation et le désir de Perfection. Ralentissons, regardons, soufflons et faisons le bilan de la situation mais aussi de notre état intérieur à l'écart de l'agitation et du bruit. Ce repli est non seulement salvateur mais également prometteur d'inspiration. Tenter une posture juste revient donc à activer tour à tour ce que je nomme notre mode « Bâtitteur » et notre mode « Berger ». Métaphoriquement, le Bâtitteur prend les choses en main du haut de son échafaudage réclamant avec conviction et détermination les briques et le béton pour construire et encore construire alors que le Berger assis sur le sommet de la montagne regarde le monde de modernité s'agiter sans lui. Edgar Morin nous parle de prose et de poésie. Le bâtisseur est la prose de la vie, le berger sa poésie. Edgar Morin affirme dans son ouvrage *Connaissance, ignorance, mystère* (Éd. Fayard, mars 2017) décrit ce paradoxe : « La première est l'aventure conquérante de la trinité science/technique/économie. La seconde est l'aventure de la philosophie, de la poésie, de la compréhension, de la compassion ». Sans prose la vie manque d'efficacité et de but à atteindre, sans poésie, elle devient vite harcelante et épuisante. Dans cette alternance,

les progrès techniques et scientifiques mis à notre disposition ont une indéniable place, sans pour autant prendre toute la place ! Le Bâtitteur l'utilisera à bon escient, le Berger saura sans écarter. Finalement, il est peut-être là le progrès humain ; non dans le fait de cheminer vers une vie respectueuse de soi et des autres mais dans cette capacité à alterner judicieusement la prose et la poésie.

Les plus beaux héros connaissent cette richesse de l'alternance. Ils sont à la fois militants, tenaces, persévérants face à l'épreuve tout en appliquant une philosophie de vie humaniste. Ils sont équilibre entre dépassement de soi et transcendance d'une vie intérieure ! Je pense par exemple à Antoine de Saint-Exupéry, pionnier de l'aviation et auteur du *Petit Prince*. Cet homme passionné par les défis les plus fous, habité par une quête de liberté, a su tirer parti de ce que la modernité mettait à son service pour réaliser ses exploits aéronautiques. Par ailleurs sa foi en l'homme lui a permis également de côtoyer la sagesse. Pas facile de faire vibrer alternativement les deux côtés de la pièce ! Bien que Max Weber, homme de science ait consacré toute sa vie à la vérité scientifique il explique dans son ouvrage intitulé *Wissenschaft als Beruf* paru en 1919, que la rationalisation et l'intellectualisation croissante ont comme conséquence le désenchantement du monde. Il constate ainsi que si la science permet d'expliquer le monde et de le rendre plus confortable, elle ne lui donne pas nécessairement un sens. Le confort est, je le

répète, un état agréable mais il peut effectivement devenir un anesthésiant de notre désir d'être par un manque de conscience et de réflexion sur notre condition humaine. Il est intéressant d'évoquer à ce sujet l'imagination active, la méthode de conscientisation de nos ressources intérieures élaborée par Carl Gustav Jung en 1913. Il s'en explique dans son ouvrage *Métamorphoses et symboles de la libido* dans lequel il distingue la pensée dirigée et la pensée imaginative. La première rationnelle et logique fonde le discours scientifique, la seconde procédant par image et intuition est le propre du discours mythique. Le mythe ayant précédé pendant des millénaires la science, la pensée imaginative ne peut donc, selon Jung, être occultée ni discréditée par la pensée dirigée qui permet toutefois des avancées techniques et scientifiques précieuses.

Ne nous privons pas de ce projet d'être soi, de cette curiosité de tirer le meilleur parti des possibilités qui nous sont propres et ce même au-delà des péripéties inconfortables qui se mettront sur nos routes ; des mésaventures bien plus inconfortables que les lumières de la modernité. Ce cheminement d'actions et de prises de recul demande une volonté totalement personnelle. Chacun son chemin et sa raison d'être. Chacun sa direction et sa signification. Les sens de vie sont multiples et variés et aucun ne prévaut sur un autre. Certaines personnes chercheront à être riches, d'autres à militer ou bien à être célèbre, à collectionner des voitures

anciennes ou accomplir des missions humanitaires... Tout est possible pour chacun à condition de ne pas se laisser enfermer dans des réponses toutes faites ni dans les règles d'une quelconque science. La vie est douleur lorsque nous cherchons à tout prix à lui imposer une direction et une signification. Il n'y a pas de sens obligatoire, ni de sens interdit comme les panneaux routiers! Le peintre se moque des courants de la modernité. Avec des techniques parfois ancestrales, il crée son œuvre tel qu'il la voit, que ça plaise ou non. Il saisit le crayon et le laisse aller au gré de son inspiration oubliant le mental qui tente invariablement de s'imposer.

Le sens est donc celui que nous voulons bien lui donner sans certitude du résultat. Il nous propose un chemin sans GPS et en cas d'échec nous ne pourrions en vouloir qu'à nous-même! Pour autant en faisant notre possible dans cette indispensable et merveilleuse alternative, nous cheminerons vers la sagesse et éprouverons sûrement un sentiment de sérénité qui ne doit pas être très éloigné de ce qu'on appelle le bonheur.

Questions posées aux dirigeants :

- Avons-nous toujours le courage d'affirmer ce que nous voulons vivre vraiment ?
- Cultivons nous l'être que nous sommes réellement ou jouons-nous un rôle attendu ?

LE PROGRÈS EN QUESTION

– Acceptons-nous les fragilités inhérentes à notre nature et à notre éducation ?

– Sommes-nous authentiques dans nos paroles et nos actes ?

– Faisons-nous preuve de souplesse face à l’adversité ?

– Prenons-nous le temps de regarder et d’aimer ce qui est beau, bon et fait du bien ? Les autres et le monde !

Une autre vision du progrès

Rémi Tremblay

Rémi Tremblay a créé Adecco Québec à l'âge de 22 ans et assumera jusqu'en 2004 la présidence d'Adecco Canada et de ses 11 000 employés. Il a fondé la Maison des Leaders, un espace de dialogue et de rencontre pour les patrons et gestionnaires du Québec, avec la ferme conviction que nous pouvons réinventer nos organisations afin que patrons et employés soient plus libres, plus tranquilles, plus heureux au travail et par le fait même, plus performants.

Je vous remercie d'avoir osé revisiter le mot « progrès » et de m'avoir invité à l'explorer avec vous.

J'ai d'abord pensé à ma relation avec ce mot dans ma vie comme dans ma boîte, et j'ai rapidement plongé dans des dialogues avec des leaders de la Maison des leaders pour

élargir ma réflexion. Puis, par un matin brumeux, après avoir glissé sur la rivière en canot, j'ai pris conscience que mon intérêt pour l'exploration de ce concept avait chuté. Trop de bavardage intellectuel et de bruit mental... J'avais besoin de descendre en moi-même tout doucement, d'écouter de l'intérieur.

J'ai alors choisi de suspendre ma réflexion et mes échanges pour réfléchir, seul, le temps qu'il faudrait pour entendre et ressentir comment ma relation à cette idée de progrès avait évolué au cours de ma vie.

J'ai premièrement ressenti du mouvement, de l'enthousiasme et de la joie... J'ai goûté à nouveau à la fierté ressentie à la remise des diplômes et à la satisfaction devant l'augmentation de notre chiffre d'affaires d'année en année. J'ai ressenti à nouveau l'émotion de voir mes fils sur la scène au spectacle de fin d'année après des mois d'entraînement. J'ai savouré le relâchement après une compétition sportive, la récompense de l'effort et de la détermination... tant d'efforts !

Puis, j'ai ressenti de la lourdeur, de la culpabilité, de l'usure... de la tristesse, un vide... un sens qui s'évapore.

Je suis resté là encore un moment avec cet inconfort sans chercher à comprendre ni à fuir. Juste rester là encore un peu. Subtilement, une joie est montée en moi... plus profonde que la première, comme une bouffée d'espoir, un sentiment d'émerveillement ! J'ai revu mes fils se tenir debout pour la première fois, les tulipes qui s'ouvrent au printemps, mes deux amies s'embrasser sur un banc

public, mes équipes de travail se partager les profits du mois, mon ami Claude recevoir l'aide à mourir en célébrant son départ avec ses proches. Que de choses ont évolué!

La tristesse est toujours présente, mais elle cohabite avec la joie... Les deux s'entremêlent, se cèdent la place l'une après l'autre. Comment l'idée de progrès peut être à la fois source de joie et de souffrance? Où ces émotions s'abreuvent-elles?

Il m'est alors apparu nécessaire de revisiter mon histoire pour découvrir les racines de mes sentiments. Faire une relecture de mon aventure humaine avec le prisme de ma relation au progrès.

J'ai commencé par questionner le petit garçon que j'ai été. Il m'a répondu ne pas savoir ce dont je parlais et est reparti jouer. Quelle légèreté! Je comprends alors que l'idée de progrès ne m'a pas toujours habitée. J'ai vécu les premières années de ma vie avec plus de liberté, sans me soucier de devoir progresser, avancer, évoluer. Juste laisser la vie circuler à travers moi et me mouvoir. Douce insouciance!

J'ai alors interpellé le p'tit gars de l'école primaire. Il m'a dit ne pas être trop préoccupé personnellement par cette idée, mais que mes parents souhaitent que je progresse à l'école. Ils semblent inquiets pour moi et s'acharnent à m'enseigner que pour réussir dans la vie, pour survivre dans un monde impitoyable, je dois progresser; accumuler des connaissances, des diplômes; m'améliorer en science et dans les sports. « Si tu ne progresses pas, tu recules! »

Alors, vite progresser, me surpasser, dépasser les autres et me dépasser moi-même. La tension commence alors à s'installer. Je deviens plus stressé, plus anxieux. Je travaille plus fort et plus vite. Je me compare aux autres. On m'évalue par rapport à ce que je dois faire selon la norme. On me classe en percentile pour me *challenger* et me pousser à progresser encore et toujours plus.

Le p'tit gars que j'étais se pose des questions : « Mais qui veut dépasser qui et pourquoi ? Progresser, gagner pour plaire à qui ? » Mais, pas de temps à perdre avec ces questions !

En m'intéressant au jeune homme qui rejoint le monde du travail, je réalise que le progrès est devenu mon propre cheval de bataille, pas seulement celui de mes parents. Ils m'ont convaincu que progresser devait être ma seule préoccupation. À cette période, le progrès signifie encore accumuler des connaissances, des compétences, de la reconnaissance, de l'argent. Progresser dans la structure hiérarchique, m'élever ! Le progrès pour moi-même, pour assurer ma survie. Cette quête de progrès se fait dans un esprit de conquête. *Convaincre* les autres pour faire gagner mon point de vue, *conspirer* pour étendre notre territoire, voler des parts de marché à nos *concurrents*, croître, *conquérir* le monde et devenir numéro 1. Tous des mots qui commencent par « *con* ».

Finalement, devenir enfin quelqu'un, ça c'est du progrès ! Tout au long de la route, cet esprit de progrès, de conquête

m'a grisé, mobilisé. On gagnait des prix et accumulait des honneurs. Toutefois, au moment de savourer la victoire d'être enfin devenu le leader de notre industrie, le guerrier s'est effondré ; fatigué, usé, perdu. Cette idée de progrès, de croissance à tout prix avait donné du sens à mon existence. En tout cas une illusion de sens. J'étais un « con vaincu », que d'avoir une vision claire, puis de progresser vers cet idéal en établissant des objectifs, c'était la façon de donner du sens à mon existence. Que progrès signifiait croissance ; que la croissance de l'entreprise signifiait également ma croissance personnelle. Mais devant le territoire conquis, je n'ai finalement pas eu le cœur à la fête. Le sens semblait s'être envolé et les fameuses questions mises sous le tapis à l'adolescence sont revenues me hanter... La victoire fut amère.

C'est pendant ces quelques mois à vide que j'ai pu constater les dégâts engendrés par la conquête, en moi et autour de moi. J'ai ressenti, dans un premier temps, de la colère envers ceux qui m'avaient poussé si fort vers la gloire. Pour finalement avoir le courage de reconnaître que j'avais librement choisi la bataille. Progresser était la seule option pour gagner... pour survivre. J'ai goûté à la culpabilité. J'ai pris conscience que j'avais cherché davantage à convaincre qu'à comprendre, à agir plutôt qu'à contempler... J'avais davantage cherché à être aimé, reconnu, apprécié, qu'à aimer. Mais que s'était-il passé pour que je bascule dans cet état de survie dans lequel ma folie pour le progrès s'était enracinée en premier lieu ?

Des amis-sages m'ont aidé à comprendre ce qui s'était passé en moi. Ils m'ont fait comprendre que mon histoire n'était pas différente de celle des autres humains. J'ai un jour basculé dans la survie, mais en en prenant conscience je peux revenir dans la vie.

Certains autres penseurs m'ont raconté la même histoire avec une nuance qui change tout. Ils me racontent que j'ai plutôt basculé dans l'illusion d'être séparé du reste du monde. La grande nouvelle est que, si c'est le cas, je pourrai alors un jour quitter cette illusion et revenir dans la vie. En faire l'expérience est une libération. Je crois d'ailleurs qu'au moment de basculer dans cette illusion, s'installe en moi un fantasme ou une quête, celle de pouvoir goûter à nouveau à la vie avant de partir.

Il devient clair pour moi que l'idée du progrès, ou plutôt de la recherche de progrès, prend racine dans ma posture de survie. Progresser ou mourir. « Innover ou disparaître » *Grow or die*. Cette découverte a fait fondre ma culpabilité. Je me suis pardonné d'avoir été inconscient et j'ai pu revenir dans la vie. La quête de progrès m'a alors quitté. Quelle libération ! Ne plus chercher à me battre, à croître, à accumuler des savoirs, des territoires, à progresser, à devenir. Juste être là, à laisser la vie circuler à travers moi, à écouter... puis, à répondre à ce à quoi la vie m'invite.

Devenu plus calme, plus tranquille intérieurement, j'ai pu retrouver une autre saveur du progrès. J'ai goûté à la joie

d'avoir fait évoluer notre métier pour le bien d'un plus grand nombre, d'avoir réinventé notre environnement de travail encore et encore, et permis aux personnes de vivre une aventure plus heureuse et plus épanouissante. J'ai connecté à l'espoir de voir nos consciences se dévoiler et à la beauté de voir des humains évoluer, se déployer, advenir ! Il m'apparaît alors que le désir de progrès prenait aussi sa source dans ce que j'appellerais mon essence, cette partie de moi au-delà de l'ego, reliée au monde.

Et si nous prenions simplement l'engagement de ne pas freiner ce progrès qui advient, de ne pas empêcher la vie de circuler en nous et autour de nous ? Peut-être débloquer certaines artères pour que la vie circule avec plus de fluidité. Enlever certains cailloux qui bloquent le courant des rivières. Nettoyer nos canaux de communications pour plus de transparence. Améliorer notre capacité à voir en suspendant nos jugements. Ralentir pour entendre et accueillir les élans créateurs. Apaiser nos peurs pour laisser la place à l'amour.

Si on prenait le temps de contempler ce progrès, de le célébrer et de dire merci ? Nous serions, je crois, enfin rassasiés de l'intérieur. Nous aurions accès à une joie profonde qui ferait fondre tout désir de vouloir devenir quoi que ce soit. S'envolerait alors toute quête de progrès.

Je réalise, grâce à cette invitation que vous m'avez faite, que notre ego collectif, comme mon petit moi personnel,

a prétendu que le progrès se limitait à la croissance. La croissance de l'avoir, de l'entreprise. Puis, ensuite, la croissance personnelle, la croissance verticale...

Mais comme nous l'enseignent la nature, notre essence et la vie, le progrès signifie aussi déploiement, floraison, adaptation, transformation... Advenir !

Je reprends ma rame et j'embarque à nouveau dans mon canot. La brume s'est dissipée, le soleil me réchauffe. La rivière suit son cours. Je me laisse glisser...

Partie II

Les témoignages des adhérents et des animateurs

Sur le progrès dans l'entreprise

par Guillaume Henry

Vice-président des ventes et opérations internationales de Viant Medical (Dijon).

La notion de progrès revêt différentes significations si l'on se place du point de vue du général des armées, de celui du professeur des écoles ou encore du médecin. Le dictionnaire Larousse ne nous propose pas moins de 6 définitions. Pour ma part, je retiendrai celle qui se rapproche le plus de mon métier de dirigeant : « Une transformation vers le mieux dans un domaine particulier, une évolution vers un résultat satisfaisant, favorable. »

Cette définition suscite immédiatement deux questionnements.

Tout d'abord, si le progrès concerne un domaine particulier, il ne procède donc pas d'une évolution vers un

« mieux » universel. En d'autres termes, les impacts positifs du progrès dans un domaine spécifique peuvent parfaitement engendrer des conséquences négatives dans un autre domaine.

La seconde interrogation concerne la finalité du progrès. Il s'agit d'obtenir un résultat favorable. Mais favorable pour qui ? Le résultat peut être favorable pour l'un et insatisfaisant pour l'autre.

Prenons l'exemple d'un changement récent, le télétravail. Celui-ci présente indéniablement un progrès pour le monde du travail. En moins de trois ans, il est devenu la norme. Chez les cadres et dans les services supports notamment, la question n'est plus de savoir si le télétravail est possible mais quelles en sont les modalités. Le progrès est évident. Les effets favorables sont multiples. Pour n'en citer que quelques-uns, en éliminant les trajets domicile-travail, il réduit la fatigue, il « rend du temps aux salariés », il favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et, en limitant les transports quotidiens, il contribue à la protection de notre environnement. Ceux qui ne l'ont pas compris et intégré dans leur fonctionnement d'entreprise appartiennent déjà au passé.

Et pourtant, en y regardant de près, il existe bien des revers à cette médaille du progrès.

Le premier, apparu dès la mise en œuvre généralisée de cette pratique, est l'élargissement de la fracture entre

catégories socioprofessionnelles : entre ceux qui, d'une part, peuvent bénéficier des avantages du télétravail et, d'autre part, ceux dont la présence physique est indispensable au fonctionnement de l'entreprise. Pire, ces derniers peuvent se sentir délaissés par les « télétravailleurs » qui ne sont plus présents sur site et dont la réponse aux sollicitations est moindre – ou tout au moins ressentie comme telle. Les premiers verront ces dispositions comme une évolution favorable de leurs conditions de travail, les seconds les percevront comme une injustice supplémentaire et une dégradation du fonctionnement de l'entreprise.

Un second revers est apparu au fil du temps : l'érosion des relations sociales et la régression de la notion d'appartenance à l'entreprise. Ce phénomène est lié à la diminution des interactions personnelles et informelles du fait du télétravail : raréfaction des échanges autour de la machine à café ou au détour des couloirs, abrogation des échanges informels en début ou fin de réunion, salariés qui ne se croisent plus physiquement, parfois des semaines durant. L'entreprise est avant tout un lieu de relations sociales et doit le rester. Nous assistons donc à un progrès dans le domaine de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais qui peut entraîner des répercussions négatives, voire mettre en détresse certains salariés dans le domaine de la vie sociale en entreprise.

Alors face à cette boule à multiples facettes du progrès quels doivent être le rôle et l'attitude du dirigeant ?

Sa position première doit bien évidemment être d'accueillir et de promouvoir toute sorte de progrès au sein de son entreprise. Face à un monde qui bouge, l'immobilisme n'est pas de mise et serait suicidaire.

Il doit en revanche rester circonspect pour conserver la maîtrise de ce progrès, le transformer en un outil propre à servir la stratégie de son entreprise dans son contexte et dans son environnement, en définir le sens, en tracer les limites, en ériger les règles. Pour aller à l'encontre des propos d'Aristote, je dirais que « le progrès ne vaut que s'il est *accepté* par tous ». Face à la boule à facettes du progrès, le dirigeant doit s'assurer qu'il n'est pas aveuglé par un prisme de lecture qui ne lui ferait percevoir qu'une seule face de la réalité, son propre reflet. Pour cela, il doit en permanence s'extirper de son univers particulier, s'ouvrir sur l'extérieur, s'aguerrir à d'autres formes de pensées, s'enrichir des expériences des autres pour accélérer sa courbe d'apprentissage personnel. Les moyens mis à sa disposition pour effectuer ce travail sur lui-même sont innombrables. Mais puisque vous lisez ces lignes, il en est un qui nous relie : l'Apm. Ce lieu de témoignage et de partage d'expériences incroyables nous ouvre avec bienveillance les voies de notre propre questionnement. La confrontation avec des femmes et des hommes ordinaires qui réalisent l'extraordinaire, nous démontre par l'exemple que rien n'est impossible, que le progrès est à portée de main, pourvu que l'on y croie, pourvu que l'on s'en donne les moyens.

Comment « progresser » ?

par Manuel Cornet

Président de l'agence Nouvelle Vague à Nantes.

Quelle est ta définition du progrès ?

Au moment de sonder le sens du mot *progrès*, j'ai l'impression qu'il échappe à une définition simple. Ne serait-il pas plus aisé de commencer à la fois par sa forme de verbe en action : *progresser*? et quitte à prendre un chemin détourné, par son contraire : *régresser*.

Alors que veut dire pour moi *régresser*?

S'il devait m'arriver de *régresser*, j'aurais le sentiment d'un appauvrissement, l'impression de m'étioler, de perdre ma vigueur et mon énergie vitale. Si je régresse, c'est que quelque chose en moi se resserre au lieu de s'étoffer. Si je

régresse, c'est que je me replie au lieu de me déployer. J'imagine une plante soudainement privée d'eau et de lumière, qui se ratatinerait sur elle-même au lieu de croître et de sentir pousser ses feuilles pour occuper l'espace. Asséchée au lieu d'être irriguée, la voilà qui se fane au lieu d'éclore.

Le progrès tombe-t-il du ciel ?

Par cette métaphore, je comprends deux choses : d'abord le progrès s'apparente à un élan vital intérieur qui tend à s'exprimer et a besoin de trouver les conditions de son déploiement ; il apparaît ensuite qu'une nourriture est nécessaire au progrès. Une nourriture d'origine terrestre : l'eau et ses nutriments. Et une nourriture d'origine céleste : la lumière et son énergie quantique. La plante a besoin d'une nourriture d'origine terrestre : un sol, de l'eau et des nutriments, comme l'homme a besoin de fondations sur lesquelles s'appuyer et de liens qui le désaltèrent et le rafraîchissent. La plante a aussi besoin d'une nourriture d'origine céleste : la lumière et son énergie quantique. Ainsi l'homme qui recherche une perspective, une inspiration qui le pousse à s'élever, ce que nous désignons aujourd'hui dans l'entreprise par une raison d'être. L'absence de ces nourritures produit à coup sûr un flétrissement des ramures au lieu d'un

épanouissement. Chaque élan vital doit être nourri pour rassembler les conditions de son expression pleine et entière.

Cette première réflexion me détourne de l'idée d'un progrès mécanique qui serait généré par la seule force motrice de la volonté, sans autre condition qu'une sorte de désir de puissance auto-générateur. Pour qu'un progrès pousse en moi, il faut un climat.

Le progrès ne tombe pas du ciel. Il est *en puissance* en chacun, comme l'adulte est en germe dans l'enfance. Le progrès suppose la reconnaissance d'un substrat qui nous est donné, avec de généreuses différences : certains germes donnent des roseaux, d'autres des chênes ou des iris. Pour autant, le progrès n'est pas *sui generis*, auto-produit. Il suppose des nourritures offertes par l'environnement.

Le progrès se mesure-t-il en quantités ?

Le progrès se résume-t-il alors à une augmentation ? Le progrès consiste-t-il en une augmentation du feuillage, en un accroissement quantitatif de taille, de dimension et de poids ? Cet arbre qui est devenu grand et vigoureux et cette fleur qui éclot concrétisent tout leur potentiel en occupant l'espace-temps qui est le leur. Si nous parlions d'une entreprise nous dirions que nous avons progressé parce que nous disposons

de plus de quantités : plus de cerveaux, plus de clients, plus de valeur marchande, plus de chiffre d'affaires, plus de pouvoir de marché, ... Cela semble certes réducteur, mais fournit des preuves objectives d'un potentiel qui s'est accompli.

Au-delà de la part quantitative, quelle est la part qualitative ?

Le progrès consiste aussi en une augmentation du rayonnement de la plante dans son environnement, qui lui fait *in fine* porter de beaux fruits ou de belles fleurs, appréciés de tout un écosystème qui aime composer avec elle, se nourrir d'elle, interagir avec elle. L'individu qui progresse occupe une place qu'il ne laisse pas aux autres : la sienne. Il s'y épanouit. Par la grâce de cet ancrage bien assuré, il nourrit ceux qui l'entourent, il fournit humus, ombre, pollens, informations... Il exerce une influence et très souvent participe à un collectif racinaire ou aérien, visible ou invisible.

Le sens du progrès admet une part quantitative et une part qualitative. Dans une représentation conventionnelle du progrès, les indices quantitatifs sont survalorisés et fondent trop souvent le sens de l'action : accroître les quantités et récompenser en vertu de celles-ci. S'il est pertinent de considérer les quantités comme une conséquence de la qualité, – la qualité principale étant d'être planté au bon endroit – il est erroné de prendre la conséquence quantitative pour une finalité.

Le progrès est-il le produit de la seule volonté ?

Imaginons une situation : « Grâce à vos efforts, vos recherches assidues ou vos exercices répétés, vous avez gagné en habileté et en autorité sur un sujet particulier. Qu'il s'agisse d'un domaine pratique, technique ou humain... peu importe. Que vous fassiez pousser des laitues, que vous fabriquiez des hélices pour l'aviation, conceviez des meubles pour les enfants ou des récits inspirants pour les marques, c'est la même histoire. Votre compréhension de ce sujet vous inspire des idées claires que vous mettez en forme et partagez facilement. Votre clairvoyance et votre maîtrise attirent l'attention et renforcent votre attractivité. Vous occupez un espace que l'on vous reconnaît et vous y progressez. Vous êtes probablement encore en train de progresser en ce moment même, parce qu'il s'agit d'un mouvement sans fin que vous avez impulsé dans votre entreprise comme dans votre vie. Vous aimez votre sujet au point de penser que vous ne finirez jamais d'être attiré par lui. Vous êtes mus par un désir de progrès. C'est le sujet que vous avez choisi qui vous tire. Il vous fait progresser. Ce n'est pas vous qui êtes le sujet du progrès. C'est le sujet qui exerce sur vous un magnétisme. Il suscite en vous un désir de progrès. Il vous élève, vous pousse à vous révéler, à aller chercher toutes les ressources que vous êtes capables de lui donner. »

Le progrès ne consiste pas en une augmentation de soi-même par soi-même, mais en la présence d'un appel au

progrès en soi. Le progrès personnel ou collectif n'est pas exactement le fruit d'une augmentation de soi-même, mais le fruit d'une générosité : *vous avez généreusement laissé croître en vous un sujet qui grandit en vous et vous donne envie de grandir.*

Dans une vraie dynamique de progrès, les conséquences des progrès ne sont plus poursuivies pour elles-mêmes. L'objectif n'est pas le progrès du résultat, mais le progrès de notre science du sujet qui nous intéresse ou de notre savoir-faire à ce sujet. Ce qui pourrait se traduire par le fait de ne pas mesurer notre progrès à la quantité de bénéfices qu'il rapporte, mais au degré d'intimité que nous avons avec notre sujet. C'est le propre de l'excellence. Une personne qui cherche à exceller dans un domaine n'est pas mue par la recherche d'une gloire quelconque, par le prix ou les palmes, mais par l'attraction irrésistible que son sujet de prédilection exerce sur elle-même. Tout l'enjeu du progrès est d'être mû avec suffisamment de force par un sujet de curiosité, qui pousse à approfondir les recherches. Progresser, c'est être habité par le désir d'explorer.

Ceci vient à rebours d'une pensée commune : « On progresse à force de volonté ». Ou même « à coups de volonté », comme s'il s'agissait d'enfoncer un clou. Or en vérité, il n'en est rien. Pas d'avantage que l'on ne peut motiver une personne qui ne serait pas mue par un sens qu'elle aurait assimilé elle-même : « Je suis motivé par un sujet. On ne me motive pas à ce sujet ». De la même

manière, je suis attiré par un sujet qui suscite en moi un mouvement de progrès, qui m'oblige à me maintenir en éveil, en progrès et in fine en adaptation permanente. La dynamique de progrès est nécessairement une dynamique continue, le fruit d'un appel et d'un éveil à un sujet. Le progrès ne trouve pas sa source dans une démarche purement volontaire, par définition soumise au régime cyclique de la volonté, tantôt faible et tantôt forte.

Aucune volonté de progrès ne peut égaler le fait d'être habité par un sujet. Votre influence sur un sujet progresse à mesure que vous vous laissez habiter par lui. Le progrès est le fruit d'une attraction qui agit en nous, individuellement et collectivement. La volonté n'inspire pas le progrès, elle a pour seul rôle de soutenir l'effort.

Comment créer une situation de progrès ?

Pardonnez-moi de filer la métaphore. Auriez-vous l'idée de placer au Sud une plante qui craint la lumière et a besoin de beaucoup d'humidité ? Trouveriez-vous cohérent de placer une fougère qui aime s'épanouir sous les branches de plus grands arbres, au beau milieu d'un champ, exposée à la lumière crue et au vent ? L'esprit de nature que souvent nous appelons *bon sens*, nous indique qu'il faut connaître les

plantes et leur nature. Pour que chaque individu s'épanouisse et exprime tout son potentiel, il faut le connaître et savoir quelle place lui ménager, celle qui lui permettra d'exprimer le meilleur de lui-même.

Rien n'est plus important à propos du progrès que de savoir où et en quoi progresser. Demander à une personne habitée par le plaisir du travail du bois de progresser en résolution de suites mathématiques n'est peut-être pas une bonne idée. Orienter une personne naturellement orientée vers les autres, vers des tâches répétitives exercées dans un bureau isolé, est assurément une hérésie. Quels efforts faisons-nous réellement pour comprendre qui sont les personnes avec lesquelles nous travaillons? Quelles méthodes systématiques mettons-nous en place pour faire converger les talents de chacun avec les besoins de nos entreprises? Quand je regarde autour de moi, j'ai l'impression que c'est trop peu. C'est pourquoi j'accueille d'un très bon œil tous les jeunes qui découvrent l'entreprise et demandent avec culot que leur rôle soit ajusté à leurs aspirations. Cela est possible ou cela ne l'est pas, mais cela a l'immense mérite d'être clair et sans ambages. Accueillir un cactus et lui trouver une zone rude et aride où il se plaira. Découvrir un jeune chêne qui a besoin de temps pour s'enraciner avant de grandir. Faire sa place à une superbe pivoine, à un lierre grim pant et même à une ortie qui aime vivre dans les zones sauvages. Voilà nos défis.

Le progrès est conditionné par le fait d'être à sa place. L'enjeu est de reconnaître dans quel sens orienter ce mouvement de progrès. Ne pas le savoir provoque des catastrophes : avoir la volonté de faire progresser une personne contre nature est une volonté vaine, une insanité qui peut même s'avérer destructrice pour la personne et l'entreprise. La recherche de progrès doit être guidée par le sens de l'alignement entre une habileté spontanée – ce que je saurais faire en pleine respiration –, et un appel, une curiosité ou un appétit qui m'habite.

Qu'avons-nous découvert ?

– Le progrès ne tombe pas du ciel. Il est en puissance en nous. Il n'est pas *sui generis*, auto-produit. Il suppose toujours des nourritures *terrestres* et *célestes*.

– Le progrès est d'abord qualitatif. La qualité principale étant d'être à sa place et orienté dans le bon sens pour s'épanouir. Les quantités sont les conséquences.

– Mon progrès est le fruit d'un sujet qui m'habite et progresse en moi. La volonté n'en est pas la source mais son alliée.

– Le progrès se reconnaît aux effets positifs qu'il produit pour son environnement.

Quels sont les chantiers de progrès dans ton secteur d'activité ?

Il n'y en a qu'un : mettre les bonnes personnes au bon endroit et les nourrir avec les sujets qui les font grandir. Faire en sorte qu'elles soient focus sur leurs sujets, sans être dispersées aux quatre vents.

Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant : comment as-tu évolué à l'Apm ?

L'Apm m'a poussé à comprendre toujours plus intimement l'importance de l'humain dans l'entreprise. Qu'il en est le commencement, le moyen et la finalité. Si l'entreprise n'aide pas ses équipiers à progresser en son sein, l'entreprise elle-même cesse de progresser.

L'Apm a conforté au fil du temps une intuition que j'ai depuis longtemps : il faut savoir clairement de quelle idée nous sommes l'entreprise, pour que celle-ci nous porte, nous habite collectivement et nous fasse progresser tous ensemble.

Le progrès: un idéal vain ?

par Hervé Deguine

Directeur des relations avec les ONG et les organisations de la société civile chez Michelin Bangkok.

Ma définition du mot « progrès » ? Une arnaque à laquelle je veux croire encore, malgré tout.

Le rayonnement du mot n'aura jamais été aussi étincelant qu'au siècle des Lumières. À l'époque, il s'agissait d'éclairer les esprits en les dégageant des carcans sociaux, politiques, économiques, culturels ou religieux hérités du passé. Le progrès de l'homme était perçu comme une marche radieuse, en ligne droite, vers la lumière qu'apporte la connaissance scientifique, basée sur les faits observés et non sur des croyances. Cette marche était, croyait-on,

irréversible ; elle guidait l'homme vers davantage de libertés individuelles (on ne parlait pas encore d'épanouissement personnel). Elle était concomitante au progrès de la société tout entière, un progrès tout aussi révolutionnaire puisqu'il réfutait la légitimité d'un gouvernement monarchique ou de tout pouvoir despotique. En effet, comment des hommes éclairés, donc égaux par la connaissance et le raisonnement, pourraient-ils se soumettre aveuglément à quelque souverain dont la seule qualité tenait au hasard de la naissance ou à sa violence ? Progrès et marche vers la démocratie iraient donc de pair, pensait-on. Quant à l'économie, discipline scientifique qui naquit à la même époque, elle devait aider à l'émancipation des productions et des échanges : abolition des corporations et ouverture des frontières furent d'ailleurs les deux premiers leviers de la marche vers la mondialisation. Bref, le progrès était l'assurance d'un monde meilleur en devenir, construit par tous, pour tous.

Las ! C'est un lieu commun de le rappeler, la promesse n'a pas été tenue. La prophétie de Tocqueville s'est réalisée. Après avoir apporté l'émancipation de tous, la liberté individuelle s'est transformée en tyrannie de l'individualisme. Durement acquise par la lutte, la liberté collective ne profite finalement qu'aux plus forts, qui ont imposé de nouvelles normes à leur profit. En outre, la marche vers la démocratie a permis l'éclosion de furieux régimes totalitaires, qui ne furent pas des accidents : ils continuent d'inspirer. Le

progrès des technologies, quant à lui, a ouvert la voie à de formidables améliorations. C'est indéniable. Mais l'homme semble en avoir perdu le contrôle ; il est devenu l'objet de sa création. Tout ceci a été très bien décrit de longue date par des auteurs remarquables, comme la philosophe Simone Weil ou le sociologue Jacques Ellul.

Mais tout de même. Si le mot est dévalué, la notion reste : oui, par l'effort individuel et collectif, on peut aller de l'avant, améliorer et s'améliorer, pour le profit de tous et de chacun. Exigence personnelle, le progrès nous pousse à nous dépasser. Ambition collective, il nous fait espérer. C'est pourquoi je reste malgré tout attaché à ce mot et à sa gloire passée, même si je ne l'utilise pas.

Les chantiers dans mon domaine d'activité

Dans mon domaine d'activité, les perspectives de progrès – pardon, d'amélioration – sont considérables. Je travaille pour une multinationale française. Je suis responsable des Affaires publiques pour la région Asie Pacifique. Je consacre une grande partie de mon temps aux relations avec les parties prenantes, et notamment avec les ONG. Dans ce domaine, tout est à faire, et il y a urgence.

Le malentendu est total. Il y a d'un côté les ONG, qui se sentent investies d'une mission sacrée, notamment sur les sujets sociaux et environnementaux, et qui voient souvent les entreprises comme des obstacles, sinon des coupables. De l'autre, il y a les entreprises, fortes de leurs savoirs et de leurs moyens humains et financiers, convaincues que leur développement est synonyme d'améliorations et irritées par ceux qui ne partagent pas leur enthousiasme.

Les deux se revendiquent comme des agents du progrès, même s'ils ne le disent pas et ne se reconnaissent pas dans le mot. Les uns et les autres se battent pour transformer la réalité, au lieu d'accepter la fatalité. À ces tâches, ils consacrent une énergie folle ! Mais hélas, ils le font face-à-face, dans un esprit de confrontation, alors que la solution est côte à côte, dans la coopération. Ma mission, c'est de travailler à ce rapprochement, d'innover pour rendre le dialogue et la concertation possible. Et ça marche ! Car si l'homme est bon par nature, Monsieur Rousseau, ce n'est pas la société qui le corrompt : c'est l'absence de dialogue. Dans mon métier, le progrès porte un nom : c'est la recherche du consensus pour aller de l'avant.

Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant

Dans les grandes entreprises multinationales françaises, l'expérience prouve que cette philosophie ne fonctionne que si l'impulsion vient d'en haut. On peut le regretter, mais c'est ainsi dans notre culture : nous avons besoin de la bénédiction du chef. D'où l'importance de commencer par le « progrès » du dirigeant. Il faut le convaincre du bien-fondé de la démarche. À celui dont on attend les ordres, il faut apprendre à regarder et à écouter. Le dirigeant de demain sera un homme empathique, ouvert à la diversité des angles d'approche, intéressé par la multiplicité des possibilités, et convaincu des vertus du travail collaboratif.

« À chaque fois que je laisse de côté
mon ego, je grandis »

par Nadine Rossignol & David Crouy

Nadine Rossignol est animatrice depuis plus de vingt ans dans différents clubs Apm de la région Grand Ouest.

David Crouy est animateur du club Deux-Sèvres en Charente-Maritime depuis 2016.

1^{re} rencontre Apm de Marc...

P comme Possible, R comme Rencontre, O comme... non décidément, c'est compliqué...

Marc pose son stylo, lève la tête et regarde ses « collègues » autour de lui.

Depuis ce matin où il est arrivé dans cette salle, il va de surprise en surprise. D'abord cette météo! Quelle drôle d'idée que de devoir, chacun son tour comme à l'école, donner son état du moment. Son état du moment? Mais en ce moment, Marc n'en peut plus. Entre ce satané Covid qui bouleverse chaque matin le planning que son directeur de production s'évertue à préparer, l'augmentation du coût des matières premières et sa femme qui lui reproche son manque d'intérêt pour la nouvelle couleur des murs du salon... Marc en a plein la tête des problèmes à résoudre et des décisions à prendre. Alors quand Philippe, son ami de toujours, patron d'une société de transports, lui a proposé de venir passer une journée dans « son club », il s'est dit que cela ne pourrait que lui faire du bien de s'aérer un peu.

Mais là, non décidément, dire que dans sa tête c'est davantage un ouragan qu'un beau soleil dans un ciel sans nuages comme la majorité des présents, il n'a pas pu. Il a dit "soleil avec nuages". L'animatrice l'a regardé et a hoché la tête comme si elle ne le croyait pas. L'animatrice, elle pose toujours de drôles de questions. « Qu'est ce qui a changé pour toi après cette expérience? Que sais-tu déjà sur ce sujet? Comment fais-tu pour modifier ton avis? ».

« À CHAQUE FOIS QUE JE LAISSE DE CÔTÉ MON EGO, JE GRANDIS »

Cela fait 6 mois...

... enfin 6 journées que Marc participe aux rencontres de son club Apm. Il commence à bien connaître ses « collègues ». À chaque fois, ils sont incités à parler d'eux, de leurs croyances, de leurs désirs. Marc, cela le fait beaucoup réfléchir. Quand il rentre le soir, il note sur un petit carnet, comme le lui a recommandé « son » animatrice, ce qu'il a découvert aujourd'hui, ce qu'il a envie de tester, ce qu'il voudrait abandonner. Même si le sujet de l'expertise ne le concerne pas directement, il se rend compte, qu'à chaque fois, les questions des autres ouvrent des horizons insoupçonnés. Il aime réfléchir seul sur un bout de papier, il aime échanger en petit groupe, il aime discuter avec l'un ou avec l'autre.

Déjà un an...

Marc voit son animatrice revenir d'une formation à l'Université Apm. Elle a appris à animer des Codev'Apm et, immédiatement, elle leur propose de se lancer. Elle garantira le cadre et le processus, aux adhérents de participer, selon des séquences bien établies, à ce temps de partage et d'intelligence collective.

Ce qui est bizarre, c'est que le premier à se lancer pour devenir client, c'est son copain Philippe. Pourtant, Marc le trouve tellement équilibré, tellement pro. Ses avis sont toujours éclairés, ses décisions toujours argumentées. Philippe parle de sa difficulté à laisser sa place à son fils qui va reprendre l'entreprise. Chacun se met à sa place, pour de vrai ou pour de faux. En tout cas, chacun donne un éclairage différent sur cette situation. Finalement, personne n'a le même avis, personne n'approche de la même façon cette question. Et Philippe se tait, écoute, ferme même parfois les yeux. Pour la première fois, Marc décèle la fragilité derrière la force, admire l'humilité derrière l'assurance, comprend l'homme derrière le dirigeant. Ce soir, rentré à la maison, il prend un moment pour noter dans son carnet : « À chaque fois que je reconnais ne pas savoir, j'apprends. À chaque fois que j'écoute d'autres avis que le mien, je progresse. À chaque fois que je laisse de côté mon ego, je grandis. »

Déjà 2 ans...

Un invité fait ses premiers pas dans le club aujourd'hui. Marc va le voir à la pause. Il le sent décontenancé et perplexe. Cela le ramène 2 ans en arrière... petit sourire en coin, puis

« À CHAQUE FOIS QUE JE LAISSE DE CÔTÉ MON EGO, JE GRANDIS »

très vite l'envie de transmettre : il lui parle alors de son chemin personnel, de cette drôle d'amitié fraternelle qui s'est construite avec les membres du club, de ce que chaque rencontre lui apporte comme pistes mais surtout comme questionnements. Et Marc de réaliser soudain à quel point, sans s'en douter, il a progressé presque malgré lui pendant ces deux ans !

Si on peut arguer que le progrès du dirigeant ne relève pas directement de l'animation mais plutôt de la rencontre, l'animateur a la mission de faciliter les conditions de ce progrès tant individuel que collectif.

Cette facilitation prend différentes formes...

... par l'alliance que nous pouvons créer avec les intervenants Apm en amont et lors des rencontres, pour co-construire à chaque rencontre un pas de côté impactant qui questionne les croyances et apporte un regard nouveau.

... par la régulation des interventions entre pairs, pour offrir à chacun un espace d'expression équitable et respectueux, tout en laissant sa place à un contradictoire constructif.

... par l'animation de la convivialité et le renforcement de la connaissance mutuelle des adhérents, clé de l'ouverture, de la confiance et du partage.

... par la méthode du co-développement, qui permet aux adhérents de s'entraider tout en développant une capacité

d'écoute et de questionnement indispensables au progrès de chaque dirigeant.

... par l'invitation à une posture réflexive, synonyme d'ouverture et d'humilité, permettant une prise de recul et un questionnement de ses croyances.

Ultimement l'animateur, par sa posture, son exigence et son écoute, permet à chaque adhérent de trouver sa juste place au sein du Club. Chacun peut ainsi s'ouvrir aux autres (pairs et intervenants) comme à soi-même, dans un espace de non-jugement et d'humilité. C'est à ces conditions que le progrès des adhérents peut se concrétiser, et que chacun peut trouver ce qu'il est venu chercher sans nécessairement le savoir. Parce qu'une ouverture s'est créée, parce qu'un doute s'est immiscé, parce qu'une prise de conscience s'est faite et ne peut plus être défaire.

Une halte à soi... Et aux autres

par Samir Toumi

Animateur du club Alger depuis 2015.

« Ce qu'on appelle devenir, progrès, développement est le déferlement d'un processus exponentiel non contrôlé ».

Edgar Morin

Je n'aurais jamais imaginé que le mot progrès puisse un jour, susciter en moi, autant d'inquiétude. Cette notion, qui fut pour moi si positive, est devenue synonyme de danger et de destruction, depuis la pandémie de Covid et l'observation des effets de la crise climatique. À l'heure où j'écris ces lignes, nous sommes au mois de novembre, au beau milieu de l'automne et il fait désespérément beau et chaud. Pas un nuage dans le ciel, pas une goutte d'eau, jamais le turquoise céleste et le blanc éclatant des façades sous la lumière du soleil, ne m'ont autant désespérés.

Alors qu'on entend, partout dans le monde, le bruit des bottes, que la seule certitude qui nous reste est que l'imprévisible peut se produire à tout moment, et tandis que des milliers de réfugiés risquent quotidiennement leur vie, en Méditerranée, sur des barques de fortune, nous sommes en droit de nous poser la question : que deviennent ces notions de performance, de progrès, de développement, autrefois glorifiées, dans ce monde nouveau qui se profile et dans lequel, immanquablement, nous venons de basculer ?

Pour moi, il n'y a plus de progrès. Il y a de la remise en question. Le progrès dans ce monde qui advient, ne résiderait-il pas dans l'aptitude de chacun à la remise en question ? De s'interroger en permanence sur la manière d'appréhender notre environnement, en tentant d'en décrypter aussi bien ses signaux forts, que ses signaux faibles ? À l'heure où la peur de l'inconnu encourage les pensées extrémistes et populistes, où le fossé se creuse entre riches et pauvres, entre populations du Nord et du Sud, où les technologies entraînent une transformation vertigineuse des rapports humains, il n'y a de salut que par l'Humain. Et dans cette accélération du temps, cette contraction de l'espace, comment s'extraire, prendre de la distance, pour réfléchir et ainsi mieux agir face aux conséquences de ce que qualifiait Edgar Morin de « processus exponentiel non contrôlé » ?

Arrêter le temps, fixer l'espace, le temps d'une rencontre, pour découvrir, apprendre, et débattre, en toute

bienveillance, pour recevoir de la connaissance, partager la sienne, en toute bienveillance. Se centrer sur soi, sur nous, sur l'humain, juste l'humain, comprendre, sans condamner, ni juger, juste prendre le temps, pour soi, pour les autres. La rencontre Apm prend alors tout son sens dans ce monde chaotique et inquiétant, où tout va trop vite, où rien n'incite à la réflexion, où, oserais-je, à la contemplation. Comme le dit si bien Christian Monjou, plus que jamais, pour un leader, trouver le temps de la présence, mais aussi le temps de l'absence, cette absence aux autres, qui permet, finalement, d'être *mieux* présent aux autres.

Le progrès est *une halte*. Une halte à soi, une halte aux autres. Finie la course, finie la performance, finie l'optimisation, fini le *toujours plus!* Le temps devient l'enjeu, le questionnement est solution, et la connaissance du – ou des – monde(s) qui nous entoure(nt), le moyen ultime de cultiver notre Humanité. L'Apm est cette oasis, ce lieu d'accueil de la connaissance et de la parole, qui nous permet, à toutes et à tous, de vivre au mieux les tumultes du monde.

Partie III

**Regards complémentaires
sur la question du progrès**

Dieu est mort. Vive le Progrès.

Patrick Beauduin

Né au Congo, détenteur d'une maîtrise et d'une agrégation en journalisme et communication sociale (Université de Bruxelles), Patrick Beauduin a fait l'essentiel de sa carrière dans la pub en Europe et au Canada (Cossette, 1^{re} agence au Canada). De 2010 à 2013, il est directeur général de Radio-Canada (transformation numérique). Membre de la Maison des Leaders au Québec avec Rémi Tremblay, il a également enseigné pendant 17 ans l'histoire de la consommation à HEC Montréal et la marque à l'heure du numérique en MBA (Bordeaux – Shanghai). Depuis 2014, vit en France et préside Maïeutyk France. Il a publié *Le long parcours d'une grande gueule* (Ed. Guy Saint Jean) en 2016.

Mes 17 années passées à enseigner l'histoire de la société de consommation, de la pub et des médias à HEC Montréal m'ont fait rencontrer de bien éloquentes affichettes. L'une datait de 1844 et l'autre de 1893 : à cinquante années de distance, on y célébrait de manière on ne peut plus explicite cette fascination naissante et quasiment mystique pour le progrès.

Quand notre société occidentale bascule au XIX^e dans la production de masse et incidemment la consommation de masse, le concept du progrès s'affirme clairement comme l'accélérateur de son déploiement.

Ce que ce mot recouvre à l'époque est essentiellement cette conviction que notre histoire va dans un sens, un seul sens : celui du mieux, du meilleur.

Dans le Larousse de cette fin de siècle, on pouvait ainsi lire : « *Ce mot, qui signifie « marche en avant », désigne de façon toute spéciale, dans le langage philosophique, la marche du genre humain vers la perfection, vers son bonheur. (...) L'humanité est perfectible et elle va incessamment du moins bien au mieux, de l'ignorance à la science, de la barbarie à la civilisation.* »

Et on sentait poindre dans cette définition du XIX^e une bien belle illustration de la « bascule » spirituelle et idéologique qui ouvrait la voie à notre société matérialiste du XX^e.

Il est amusant ici de revenir sur une anecdote du Salon de Paris de 1864 : le *Déjeuner sur l'herbe* d'Édouard Manet est refusé mais on y accueille en même temps un autre de ses

tableaux tout aussi ambigu que le Déjeuner : *Le Christ aux anges*. Ce tableau imposant nous présente un Christ sorti du tombeau, assis face à nous, nous regardant droit dans les yeux (quelle audace !) *son œil droit est ouvert, son œil gauche mi-clos, comme quelqu'un qui, hébété, se réveille d'un mauvais rêve*¹.

Ce Christ n'a plus rien de sacré, il est là, tout en chair flasque, abandonné : TRISTEMENT HUMAIN, simplement terrestre.

Oserais-je dire que Dieu est mort avec Manet bien avant que Nietzsche ne prononce cette formule lapidaire annonciatrice d'un XX^e siècle sanglant ?

Mais que vient faire ce Manet dans notre réflexion sur le progrès ?

En fait, on ne peut distinguer à mon sens l'envolée irrésistible de ce progrès que par la mise à l'écart progressive du spirituel et du sacré au profit du matériel, du bonheur terrestre aux dépens d'un au-delà hypothétique. Pour que la société de consommation de demain puisse devenir « la » société, il lui fallait s'attaquer aux cultes d'hier. Tout au long du XIX^e, on a assisté ainsi à la glorification du progrès à travers les découvertes scientifiques, les conquêtes civilisatrices à travers la planète, la domination de la nature par l'homme : *Eau et gaz à tous les étages* ! Auguste Comte fonde la sociologie et institue au milieu du XIX^e *la Religion de l'Humanité*, c'est tout dire.

1. Thierry de Duve, *Voici – 100 ans d'art contemporain*, Gand, Ludion, 2000.

La nouvelle religion est née : on l'appellera **PROGRÈS**

On ne peut donc séparer progrès et société de consommation, l'un nourrissant l'autre et inversement. Le progrès devient ainsi synonyme d'avancées technologiques fulgurantes, et parmi celles-ci une invention à ne pas sous-estimer : la photographie.

La photographie avec sa capacité de fixer à jamais une image, un paysage, un visage : notre humanité qui ne pouvait jamais vraiment voir de manière tangible les effets de l'âge, découvrir le temps qui passe implacablement et avec lui l'angoisse de la mort.

Mais heureusement en parallèle, le progrès était là pour nous annoncer une belle nouvelle promesse, celle du *mieux* : on peut assurer sa maison contre le feu, on peut se savonner énergiquement pour éliminer les microbes sur la peau, on va prendre *les pilules de longue vie* de Madame Elisabeth Ouellet pour anéantir toutes les maladies.

Bref, le progrès c'est le bonheur. Et toute la communication de cette société de consommation émergente va déployer son redoutable storytelling construit autour d'une recette simplissime : « faire peur pour vendre le remède ». Ou en termes plus techniques, vendre le problème pour mieux vendre la solution. Et ainsi le progrès est devenu dans un premier temps remède à toutes nos inquiétudes, solution

matérielle à tous nos besoins. Au passage ce progrès ne manquera pas de désigner la nature comme un monde à soumettre au nom de la supériorité de l'humain, de son intelligence créatrice : c'est là le début d'une œuvre de destruction massive des équilibres environnementaux.

Et si on ne peut nier que jusqu'à la « Grande Guerre », ce progrès a apporté bien du confort, amélioré la santé sinon le quotidien en général dans nos sociétés occidentales, il répondait encore dans un premier temps à des besoins que l'on disait « essentiels ».

Et puis, 1914-1918. Le progrès dans toute sa monstruosité. Le progrès et sa capacité innovante et si mortifère. C'est sans doute là qu'apparaissent les premiers questionnements sur le sens du processus du progrès, ses limites, sinon ses excès...

Le progrès par la manipulation

Ce qui est intéressant à observer tout au long de ce XX^e siècle c'est la façon avec laquelle la société de consommation va utiliser – manipuler ? – le concept du progrès comme argument marketing. Ça commencera par l'automobile qui sera vendue comme produit statutaire : « It's wise to choose a six », autrement dit, c'est intelligent d'acheter un six cylindres de Chevrolet.

Et ainsi cette mécanique communicationnelle se démultipliera toujours plus à travers la promotion de toutes les innovations engendrées par Saint-Progrès.

Et cela sans aucun scrupule sur la réelle valeur apportée par ce progrès : les cigarettiers depuis les années 1920 jusque dans les années 1960 ne manqueront pas de mettre en avant leur tabac comme remède contre... la toux.

Donc l'amalgame progrès-consommation s'est installé lentement mais en profondeur dans notre société. Avec à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, un nouvel ingrédient démultiplicateur : le progrès *american way of life*.

Les États-Unis ont débarqué le 6 juin avec autre chose que notre liberté : des machines à laver, des frigidaires, la télévision et j'en passe... Le Progrès est devenu US. Et il faut bien reconnaître qu'après ces dramatiques années d'occupation, on en avait diablement envie de ce progrès-là.

Et si dans les années cinquante, notre société de consommation fonctionnait plus en mode rattrapage, celle des années soixante voyait éclore tout doucement un autre progrès, celui du superflu, de l'inutile.

Le progrès par le look

Le progrès devenait éphémère : on change de produit parce que son look change.

On achète de moins en moins la fonction du progrès, mais plutôt son apparence, son image.

On jette un produit parce qu'il n'est plus à la mode, et ainsi s'impose une société de consommation toujours plus obsolète, plus nécessairement construite sur des progrès concrets et avérés mais sur des progrès cosmétiques, superficiels.

Le mot NOUVEAU, NEW est devenu l'Ave Maria du progrès, le mot de passe incontournable de cette consommation toujours plus frénétique.

Nouveau jusqu'à quel point ? je ne sais pas. Mais c'est ainsi que le progrès s'est désormais exprimé. Avec ou sans justificatif.

Et pourtant.

Et pourtant à la fin des années soixante, on avait vu poindre une révolte de la jeunesse un peu partout sur la planète. Une jeunesse qui questionnait la société de papa, une jeunesse qui remettait en cause cette société de consommation, ce progrès linéaire lancé comme un train fou depuis plus d'un siècle. Des communautés hippies du côté de San Francisco, des cheveux longs du côté du Larzac et d'ailleurs interrogeaient ce progrès et échafaudaient un autre progrès,

un progrès de rupture avec le monde d'après 1945. Émergeaient d'autres idées du progrès qui questionnait le travail, l'environnement, les relations entre hommes et femmes, la sexualité...

Un autre progrès serait-il alors possible ?

Un progrès à l'envers de la technique, de l'économique, à l'écart du matériel, un progrès qui retournerait vers l'humain au sens qualitatif, sinon spirituel du terme. Le seul souci avec ce progrès-là, c'est qu'il n'existait pas de modèle d'affaires pour l'accompagner et la fin des *golden sixties* verra ces chemins de traverse être abandonnés, ou à tout le moins restés en friche.

Les années 1970, 1980, 1990 voient leur rouleau compresseur publicitaire investir notre consommation de discours progressistes tous plus énormes les uns que les autres.

Jacques Seguela nous présentera les nouvelles Citroën comme des stars porteuses de révolutions technologiques, le lapin Duracell nous vantera l'éternité de la pile et ainsi de suite...

S'installait alors une consommation d'un progrès qui n'avait plus comme seul alibi que d'être promu en télé à coups de trente secondes, ou d'affiche toujours plus invasives. Et vides.

Et si Manet a tué Dieu au XIX^e, sont apparus depuis d'autres dieux, plus accessibles : les marques et leurs icônes.

Nike, Apple, Instagram ou Amazon ont pris place sur l'autel des croyances.

Oh, bien sûr, le progrès technologique ne s'est pas effacé. On a aussi continué à inventer : Steve Job nous a proposé le MacIntosh, l'iPhone, Musk nous a vanté la voiture électrique et j'en passe...

Mais de quel progrès on nous parle ? De quel progrès on nous vante les mérites ?

Si hier, la pénicilline, les antibiotiques, le chauffage central, les bouillons de cube ou la machine à laver ont participé d'un mieux-être indiscutable, *notre société de consommation de fin du XX^e est lentement passée de la gourmandise à la goinfrerie.*

Aujourd'hui, on évalue le gaspillage alimentaire à 1/3 de la production mondiale et il devrait augmenter de 70 % d'ici 2050. Aujourd'hui, il faut 15 500 litres d'eau pour produire 1 kg de viande de bœuf. Aujourd'hui, on épuise les ressources annuelles de notre Terre début août, et rien n'est fait concrètement pour inverser cette courbe mortifère.

On commence enfin à questionner la pérennité de notre modèle, l'idée même du progrès. Et là est l'épine dans le pied : comment promouvoir la consommation, la croissance, cette machine économique et financière cynique et dévastatrice sans l'argument massue du progrès ?

Et si la crise redéfinissait le progrès

C'est là que le phénomène de crise devient extrêmement intéressant, sinon opportun.

En effet, dans le dernier siècle, on a vécu au bas mot une bonne douzaine de crises mais il faut bien reconnaître qu'en général, elles n'ont pas beaucoup remis en cause notre fameux progrès. Que du contraire.

Sauf.

Sauf que quand les crises s'étiraient dans le temps – la grande dépression des années 1930 et la Seconde Guerre mondiale – elles ont été de formidables accélérateurs de changements de comportements : retenons par exemple ces femmes engagées dans les usines d'armement qui ont découvert l'autonomie financière pendant que les hommes combattaient aux quatre coins de la planète. Cette dynamique a d'ailleurs été bien comprise à la sortie du conflit par Tupperware ou Avon avec leurs soirées de vente à domicile qui offraient enfin aux femmes à la maison un premier revenu propre...

Les remises en cause majeures de nos façons de vivre, de voir le monde, de considérer cette notion de progrès ont besoin de crises. Longues, très longues.

Et c'est là que la Covid-19, la guerre aux frontières de l'Europe avec son cortège de restrictions, d'inflation, le changement climatique – qui n'est plus une lointaine menace – sont autant de dynamiques profondes et pesantes qui

pourraient enfin bousculer le sens même de ce progrès qui nous a dirigé, encadré sinon aveuglé depuis deux siècles.

Et on ne peut que constater que cette crise multifactorielle qui nous mobilise aujourd'hui risque fort de s'inscrire dans la durée. Avec tout ce que cela implique de questionnements en profondeur de notre modèle de société : les jeunes générations ont clairement pris conscience que le monde dans lequel elles vont vivre est en danger. Elles savent qu'elles n'auront pas le confort de leurs parents ou grands-parents et que ce progrès qui a dominé notre modèle n'est plus forcément LE modèle.

Faire carrière, devenir propriétaire, construire un patrimoine, autant de concepts associés au progrès d'antan qui n'ont plus vraiment prise sur eux. Derrière ce constat amer, bien des réflexions, des quêtes de sens, des révisions en profondeur des priorités de vie.

On parle de décroissance, croissance verte, de déconsommation... mais tous ces chemins ciblent le même paradigme : le progrès.

Hier on parlait de progrès technique, social, scientifique, économique mais aujourd'hui il est clair que ces progrès à facettes nous mènent dans le mur.

Et je ne peux ici m'empêcher de reprendre cette réflexion de Robert Kennedy partagée en mars 1968 à l'université du Kansas : « *Notre PIB prend en compte, dans ses calculs, la pollution de l'air, la publicité pour le tabac... les systèmes de*

sécurité que nous installons pour protéger nos habitations, le coût des prisons, la destruction de nos forêts de séquoias ainsi que leur remplacement par un urbanisme tentaculaire et chaotique. Il comprend la production du napalm, des armes nucléaires et des voitures blindées de la police, la fabrication du fusil Whitman et du couteau Speck, ainsi que les programmes de télévision qui glorifient la violence dans le but de vendre des jouets correspondants à nos enfants... En revanche, le PIB ne tient pas compte de la santé de nos enfants, de la qualité de leur instruction, ni de la gaieté de leurs jeux...

Il ne songe pas à évaluer la qualité de nos débats politiques ou l'intégrité de nos représentants. Il ne prend pas en considération notre courage, notre sagesse ou notre culture. (...) En un mot, le PIB mesure tout, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue. »

En d'autres termes, Robert Kennedy questionnait déjà le fond même de la notion de progrès, notre modèle de développement et surtout son évaluation basiquement matérielle, bien loin des notions de valeurs, de sens.

Comme pour faire écho à cette pensée, un sondage récent de la firme HAVAS (2022) révélait que 78 % des consommateurs français pensent que la surconsommation pourrait entraîner un effondrement de notre civilisation. Derrière cette perception assez dramatique apparaît clairement la corrélation que font les citoyens entre modèle économique, société de consommation et société au sens strict du terme.

Le progrès serait-il mortel ?

Et là est sans doute la question majeure que nous pose aujourd'hui cette crise planétaire à têtes multiples : ce progrès qui a revêtu toutes les couleurs (scientifique, économique...) ne peut se réinventer sans réinventer d'abord notre façon d'évaluer notre qualité de vie. Ce qui implique d'y intégrer plusieurs dynamiques fondamentales : le règlement assumé des inégalités sociales, une priorisation de l'avenir de notre planète comme guide de tous nos choix (on oublie la planète B). On ne peut donc y parvenir sans un assujettissement de la finance à toutes les décisions à venir : Reagan et Thatcher ont été des apprentis sorciers cyniques d'une société de consommation devenue aveugle, avec comme conséquence aujourd'hui des fonds d'investissement planétaires qui décident de la qualité de vie de 9 milliards d'humains au nom de dividendes destructeurs.

Il nous faut reprendre le contrôle de nos choix, de nos priorités.

Il nous faut repenser le devenir de notre société qui, si elle ne peut se passer de la consommation, se doit de lui redonner du sens en y intégrant toutes les contraintes de la sauvegarde de la planète : protection absolue des ressources, strict respect de la biodiversité, engagements concrets pour le recyclage, lutte drastique contre le gaspillage, etc.

Il faut donner au progrès un nouveau sens, une nouvelle voie en prise directe avec l'avenir de notre humanité et penser

plutôt résilience avec tout ce que cela implique de retour à l'essentiel.

Quitter la goinfrerie pour retrouver l'équilibre des essentiels.

Je rêve ?

Sans aucun doute si on attend que les grands groupes internationaux – essentiellement évalués par les bourses mondiales – soient les moteurs de ce nouveau progrès

Pourtant. Depuis plus de 7 ans à travers mes interventions dans les clubs APM, je rencontre des chefs d'entreprise de PME, TPE qui ont souvent une compréhension bien plus lucide des dangers que nous pose ce progrès d'hier pour leurs lendemains. Sans doute parce qu'ils ont compris qu'il y allait de leur avenir au sens intime du terme...

Ils ont l'avantage de pouvoir décider, de faire des choix et de donner à leur entreprise une nouvelle raison d'être plus en phase avec les défis qui sont devant nous. Ils représentent en France un tissu exceptionnel de créativité entrepreneuriale et un moteur inspirant pour participer à cette « réinvention ». Bien sûr, cela implique de revoir notre grille d'évaluation du projet entrepreneurial depuis les objectifs commerciaux et financiers jusqu'au sens même que nous donnons à la valeur travail pour les collaborateurs et collaboratrices.

Éloquent que ce sondage publié en février 2022 par le Mouvement Impact France (Harris Interactive) sur les attentes des Français vis-à-vis des entreprises engagées : *Concernant les engagements que les personnes interrogées*

souhaiteraient voir en priorité, le partage des bénéfices, la réduction des écarts de salaires et l'égalité des chances arrivent en premières positions avec 85 %. Ils sont suivis de près par l'environnement et l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi avec 84 %. À noter que plus de la moitié estime que l'engagement environnemental est « tout à fait prioritaire ».

Récemment Christopher Guérin, CEO de Nexans, un des leaders de l'industrie du câble électrique répondait en septembre 2022 aux questions de la plateforme ADN : « À mon arrivée en 2018, j'ai fait le tour de plus de 500 investisseurs. J'ai été frappé de constater que nos échanges n'abordaient que les objectifs de croissance organique et de rentabilité : rien sur le social, rien sur l'écologie. Nous avons décidé de privilégier les investisseurs qui avaient a minima un début de conscience de l'importance de ces deux sujets. Ils ne regrettent pas de nous avoir suivis puisque nous affichons 16 % de croissance organique sur le premier semestre 2022. Mais ce qui est très important pour nous, c'est que ces résultats ont été réalisés à partir d'une consommation de matières identique depuis 2019. Pour nous, ce critère est déterminant car il s'agit de faire passer un message : il est possible de faire de la rentabilité sans croissance volumique... Notre responsabilité est de créer un nouveau récit, de travailler sur le temps long. Certains vont être frustrés, angoissés. Je pense au contraire que c'est le temps de la réinvention, c'est le temps de tous les possibles »

Plusieurs pistes d'évidence sont d'ores et déjà explorées.

- Réinvestir la proximité, ces choix qui resserrent les liens, réinventent les circuits d'approvisionnements et dynamisent des économies et des liens tout en reconnaissant des savoirs faire. Ce qui induit faire des choix, abandonner certaines orientations mais aussi décloisonner l'interne pour dynamiser la créativité de valeur.

- Réinvestir l'engagement authentique et sincère : cette approche qui construit un nouveau rapport entre l'entreprise et ses parties prenantes construit sur la transparence et surtout sur l'engagement responsable. Pour un progrès qui intègre définitivement le bien-être collectif. Que ce soient les entreprises à mission ou B-Corp, la stratégie Océan Bleu, on est déjà sur ce chemin même si ces approches restent perfectibles.

- Réinvestir la notion de valeur au sens humain du terme : *ajouter à son savoir-faire un savoir être* qui enrichit le quotidien de notre environnement. Explorer sa raison d'être fondamentale pour être capable de bâtir son entreprise non sur une simple opportunité d'affaire mais comme un projet plus vaste, plus mobilisateur, plus inspirant. La basique RSE est à ce titre une démarche encore bien limitée, sinon trop cosmétique.

« La Terre est désormais notre seul actionnaire » déclarait Yvon Chouinard en septembre 2022 au moment de céder

DIEU EST MORT. VIVE LE PROGRÈS.

son entreprise Patagonia – qui pèse quand même 3 milliards d’euros – à une fondation : *“Plutôt que d’utiliser la Nature et en extraire des matériaux afin d’enrichir nos investisseurs, nous utiliserons la richesse créée par Patagonia pour protéger la source de toute cette richesse”*.

Ainsi, chaque année, 100 millions de dollars iront à la sauvegarde de la planète.

De fait, on peut développer une entreprise, « faire du business » comme on dit aujourd’hui ET inventer un autre progrès. Immense défi. Vital défi.

« Avant de chercher à guérir quelqu’un, demandez-lui s’il est prêt à renoncer aux choses qui l’ont rendu malade. » Hippocrate

Progrès et santé

Frédéric Bengold

Né en 1967 d'un père ingénieur et d'une mère libraire, j'ai toujours combiné plusieurs dimensions dans ma vie, entre sciences dures et celles de l'esprit. Double formation en biochimie (Master Université Pierre & Marie Curie) et MBA (IAE Paris), j'ai intégré bioMérieux en 1992 pour y passer 10 ans passionnant et découvrir un premier pan de l'industrie de la santé : le diagnostic médical. Ensuite, j'ai découvert la biotechnologie, en particulier les traitements utilisés dans le cadre des transplantations avec des enjeux très spécifiques (Sangstat/Genzyme), avant un retour dans le diagnostic et une plongée dans la culture japonaise en devenant GM de Tosoh Bioscience France. Depuis 2006, j'ai intégré l'industrie pharmaceutique, autre grand pilier de la santé, et j'ai eu la chance de diriger 4 filiales européennes de

Servier (Autriche, Suisse, Slovaquie et aujourd'hui Portugal).

Le progrès est un écart, un gap, positif entre une position initiale et une position finale qui correspond à une amélioration significative et idéalement durable pour une entité. Dans mon rôle de manager, dans le domaine de la santé, je le considère évidemment au niveau de l'entreprise, dans une dimension collective et individuelle, en relation avec son environnement, dans le temps. Je pourrai dire simplement que le progrès c'est faire mieux, c'est faire le bien, avec éthique. C'est aussi idéalement une démarche active, maîtrisée, qui est portée par un idéal, une culture, une vision. Il doit permettre pour ceux qui y participent, ou qui en sont les bénéficiaires, une utilité morale, une inclusion, une amélioration sociale dans toutes les diversités représentées. Le progrès doit être aussi joyeux car il correspond à un agrandissement de notre potentiel, de nos savoirs. Il doit être un alignement entre nos talents et nos pratiques, pour plus de flow (sentiment de puissance et facilité), de performances et de plaisir. C'est d'abord la dimension de « l'être » plus que de « l'avoir », avec nuance dans la dimension car comme le disait Paracelse, « c'est la dose qui fait le poison » (pas assez c'est inutile, trop c'est nocif). Enfin, il doit être explicite pour ne pas susciter de fausses craintes et ne pas

nourrir le scepticisme des frileux de l'avenir. Le progrès est un acte, une responsabilité toujours plus nécessaire quand certaines études montrent qu'une majorité pense que nos enfants vivront moins bien que nous.

Étant un acteur dans le domaine de la santé, de l'industrie pharmaceutique en particulier, nous oscillons entre deux types de progrès : le progrès scientifique, d'une part, supporté par des faits solides, objectifs et le progrès managérial, social, humain, d'autre part, plus subjectif, même si de plus en plus démontré par les neurosciences.

Le premier de ces progrès correspond à notre vocation pour mieux servir les patients : « donner plus d'années à la vie, et plus de vie aux années », au plus grand nombre. On peut se réjouir d'ailleurs de l'incroyable augmentation de l'espérance de vie et de la qualité de vie aujourd'hui comparée au milieu du siècle dernier, dans nos sociétés occidentales mais plus largement à l'échelle du monde. La capacité de mettre à disposition des vaccins anti-covid dans un délai très court a démontré comment le progrès scientifique sert la société dans son ensemble, directement pour protéger les personnes, indirectement pour revenir à une normalité économique, sociale et politique. Très longtemps l'innovation se concentrait sur les traitements médicaux. Aujourd'hui la priorité est plus large. L'innovation doit donc intégrer le champ de la prévention, du diagnostic individualisé, de l'adhérence aux traitements, du suivi. On est ici

moins au niveau de la molécule mais plus sur le comportement des patients, des professionnels de santé. Le premier obstacle est l'inertie de ces derniers, la difficulté de créer de nouvelles habitudes, de supprimer les mauvaises. Si certains, à l'image de André Comte-Sponville (philosophe français contemporain), craignent le panmédicalisme comme idéologie dominante (priorité donnée à la santé avant toutes choses), la réalité nous montre encore trop de passivité de la part des patients. Nous devons aider le citoyen à être proactif pour sa santé, en étant bien informé, et être ainsi capable de challenger les professionnels de santé sans timidité. Comme cela devrait l'être pour tout progrès, c'est un appel à l'action qui prime. Le second progrès en marche s'adresse plus aux fonctions managériales, en particulier relatives à l'information médicale, le « faire savoir des nouveaux savoirs » pour que le progrès profite à tous. Un des enjeux est de mieux maîtriser le fabuleux potentiel du digital. La crise sanitaire a été un formidable accélérateur et a permis de croître en compétences. Nous devons être plus en maîtrise sur la gestion des données, pour les transformer en informations utiles pour la réflexion stratégique. L'omnicanalité (intégration de tous les canaux de communication, principalement digitaux, vers les professionnels de santé) permet un accès optimal à tout notre écosystème mais là encore nous sommes loin de l'excellence. Il faut sur ces sujets toujours apprendre, avoir le bon accompagnement, et garder le bon

équilibre entre le digital et le présentiel, car l'humain, dans toutes les interactions, reste le meilleur vecteur pour créer de la valeur.

Enfin, en tant que responsable, une de mes missions principales est de faire de l'entreprise « *the best place to learn* », idée essentielle du progrès. Tous les collaborateurs sont acteurs pour recevoir et transmettre des connaissances. D'abord, c'est un axe important de la motivation des salariés qui leur font préférer notre entreprise à d'autres, et donc permettre de garder et développer des talents, d'avoir un engagement renforcé. C'est évidemment un élément essentiel de la performance. C'est aussi une responsabilité citoyenne : dans un monde surchargé d'informations, perméable aux *fake news*, le discernement, renforcé par un développement des connaissances et compétences, permet de mettre toujours plus d'esprit critique, de nuances, dans nos démocraties.

L'APM incarne cette notion de progrès parfaitement. Chaque évènement permet d'avoir un gap positif en termes de savoir, savoir-faire et savoir être. Il crée une tension positive entre la connaissance et le doute. C'est à chaque fois l'occasion de repenser l'approche de l'entreprise et sa contribution au monde et à l'environnement, en commençant par les salariés qui la composent. On est nourri des expertises proposées et des échanges avec nos pairs. Notre boussole s'ajuste et permet d'aller vers des

caps toujours plus créateurs de valeur, motivants et ambitieux. Cette culture du partage et de la transmission incarnée par l'APM infuse dans nos pratiques managériales et à un âge où l'on devient senior, notre mission devient aussi celle du progrès pour et par les autres.

En conclusion, je trouve formidable de rester concentrer sur la notion de progrès. C'est avoir confiance dans l'avenir en prenant nos responsabilités maintenant. Il faut mettre de l'intelligence et de la nuance, pour un progrès le plus universel et durable.

Les clés du Progrès

Maximilien Brabec

Praticien en stratégie et innovation auprès des entreprises depuis plus de 20 ans, Maximilien Brabec est convaincu que comme notre environnement est en train de changer, nos entreprises doivent se réinventer pour changer plutôt que s'adapter. Il se confronte à ses retours d'expérience et aux enseignements d'études récentes pour développer de nouvelles approches de stratégie et d'innovation dans ce sens : en tant que professeur à l'ESCP, à travers divers ouvrages primés, articles pour Harvard et auprès des dirigeants APM.

Définition du progrès dans ma discipline

Réinventer notre Création de Valeur pour RÉUSSIR dans un monde qui BOUGE, et réenchâter l'ENGAGEMENT de nos hommes en conséquence : Voici l'ENJEU sur lequel j'accompagne les entreprises, enjeu qui appelle à intégrer au mieux la Stratégie & l'Innovation.

L'étymologie de *progrès* correspond à *action d'avancer*, sans préciser *par rapport à quoi*.

Les meilleurs entrepreneurs ne raisonnent pas *progrès* en tant que cause : ils rêvent d'apporter une nouvelle Valeur Importante à long terme en se fixant un Défi associé. Un Rêve de valeur étant par essence ouvert à toutes les solutions possibles, ils forgent donc leur stratégie en zigzaguant entre différentes solutions qui vont leur permettre de construire leur rêve. De cet engagement et des zigzags résultent *le progrès* à postériori.

L'origine d'Engagement est « se mettre en GAGE » :

– En cas d'échec, la perte est telle, que nous n'avons pas d'autres choix que de réussir.

– Notre conscience des sources d'échec décuple d'autant notre engagement.

Obtenir un tel engagement au sein de notre entreprise serait-elle la clé de son *progrès*? Démultiplier les postures MISSIONNAIRES en est le levier : Donner-Apporter plutôt que Prendre.

L'APM porte le Progrès en Management dont l'étymologie est, *tenir les rênes du cheval*. L'objet étymologique de l'APM est donc, *avancer dans notre capacité à tenir les rênes de l'entreprise, ses hommes et ses process, en accordance avec ses objectifs et les attentes de son écosystème*.

Interrogation s suscitées par le progrès

1^{er} Interrogation : Se pose la question des nouveaux mondes, car notre environnement est sujet à des DISCONTINUITÉS par rapport à l'existant : Notre planète en danger ; Nouveau rapport au travail ; Potentialités digitales en discontinuité de nos usages passés...

Or les neurosciences montrent que malgré les discontinuités, nous continuons à obéir à nos CONCEPTS de pensée collective qui sont issus de nos expériences et modèles passés. Nous avons beau faire de la créativité, nos IDs restent dans notre modèle de pensée Actuel A. Si elles nous donnent l'illusion de nous discontinuer du A vers un B, en réalité elles nous mènent vers un progrès continuuel du A : A' ? A'. Comme notre A n'a pas été conçu pour ces DISCONTINUITÉS, cela nous empêche d'exploiter pleinement LEURS POTENTIALITÉS, en voici une illustration : Si nous continuons à *faire de la performance économique*

en 1^{er} en considérant les enjeux environnementaux et sociétaux comme une contrainte, alors nos avancées A' sur ces enjeux restent timides voire coûteuses, car notre A n'a pas été conçu pour ces enjeux. Serait-ce ce A' timide de nos entreprises, couplé à leur quête de croissance économique qui auraient aggravé la situation de notre planète ?

Imaginez des jeunes qui intègrent une entreprise qui transpire à travers ses actes *faire de la performance économique*: Cela peut être choquant pour certains, pour d'autres, cela n'a pas de SENS, même si *cela* était le SENS dans les décennies passées.

La situation de notre planète est devenue telle, qu'elle appelle à raisonner B, Progrès Environnemental & Sociétal en 1^{er}: *Comment apporter une valeur Environnementale et Sociétale « 10 fois meilleure » qu'aujourd'hui ?* Cela nous ouvre de nouveaux possibles, sur lesquels nous allons nous engager à long terme dont il résultera une meilleure performance économique :

– Les entreprises qui innovent le mieux sur ces progrès ont de meilleures performances économiques que les autres. Cela suscite un meilleur engagement et induit une meilleure attractivité sociale, d'où une performance économique.

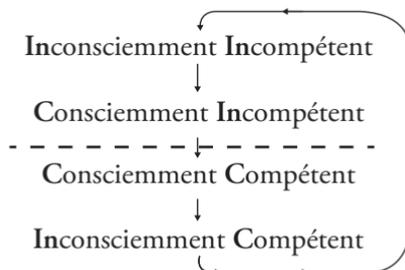
– Face à la raréfaction des ressources et aux pressions réglementaires, ne pas agir va nous coûter plus cher qu'agir.

Bouger vers l'Incompétence = la clé du progrès dans un monde qui BOUGE :

LES CLÉS DU PROGRÈS

Imaginons que je veuille devenir anesthésiste. Au début du cycle (cf. courbe ci-dessous) je suis Inconsciemment Incompétent : Je ne sais pas ce que je ne sais pas. Puis je progresse en Consciemment Incompétent, je sais ce que je ne sais pas. S'ensuivent la Phase 3, Consciemment Compétent, je sais que je sais, puis 4, Inconsciemment Compétent, je ne sais plus pourquoi je sais.

Le Cycle de l'Apprentissage



Source : Martin M. Broadwell & Abraham Maslow

Or la phase 4 me ramène obligatoirement à la 1^{re} : Je redeviens incompétent sans m'en rendre compte. Cela concerne tout autant l'intelligence collective : Une étude révèle que les hôpitaux aux US ayant un collectif médical plus âgé ont beaucoup plus d'accidents sanitaires que les autres. En fait ce travers collectif commence dès la phase 3 : Le confort de notre compétence nous donne l'illusion de connaissance, qui induit la sclérose de nos compétences. Ne serait-il pas préférable pour notre collectif de revenir sans cesse à l'étape 1, bouger vers l'incompétence, a fortiori dans

un monde qui bouge. C'est l'atout des entrepreneurs autodidactes, *je sais que je ne sais rien* (Socrate), charge à eux de transmettre cette posture à leur collectif.

2^e Interrogation : Se pose la question de la relation entre progrès, management et la COMPLEXITÉ pour bouger dans un monde qui bouge, car il semble que nous rajoutons sans cesse des choses à faire. Rajouter des process nous mène dans notre usine-à-complexité qui a créé des défaillances (le diable est dans les détails). À cause de ces défaillances, nous rajoutons encore d'autres process, avec une complexité boulimique et des réunions à n'en plus finir : Depuis 60 ans, la complexité de notre environnement se serait multipliée par 6 alors que notre complication interne se serait multipliée par 35.

Alertons-nous concernant nos additions au niveau :

1. Produits : une étude montre que vendre 24 choix de confiture plutôt que 6 créent 10 fois moins de ventes

2. Segments de client : Adresser trop de segments clients, nous rend moins décisifs, multiplie nos offres et notre complexité en désenchantant nos collaborateurs. D'où le mantra de Pierre Bellon entrepreneur & fondateur de l'APM : *Choisissez les clients que vous filez à la concurrence*

3. Projet d'innovations : Les entreprises qui ont plein de petites innovations (A') sont moins performantes que celles qui en ont très peu de très grandes (B)

4. Projets internes : Trop de projets désengagent les personnes les plus engagées chez nous, jusqu'à nous quitter

Comment repenser le progrès dans les prochains mondes ?

Concernant la 1^{re} interrogation – Progrès Discontinuël : Avant de faire de la créativité qui n'est que l'EXpiration de nos cerveaux, il faut les INSpirer. Pour les INSpirer, il faut d'abord désapprendre de notre A : Nous mettre en dissidence par rapport à nos évidences du passé en nous laissant « *FRAPPER PAR LA FOUUDRE* », étymologie de « *ÉTONNER* ». Cela passe par un parcours de *fabrication d'étonnements* qui vont télescoper nos CONCEPTS liés au A, et ainsi nous ouvrir de nouvelles évidences & nouveaux possibles : Faire venir l'innovation B à nous, plutôt que vouloir innover. Certains prônent même de procrastiner dans ce sens.

Il s'agit d'itérer 2 Approches Complémentaires POUR PROGRESSER dans notre MACHINE À ÉTONNEMENTS COLLECTIFS :

I. Faire des Expérimentations Désapprenantes : Expérimenter toutes formes d'hypothèses qui se mettent en dissidence de nos concepts A, en s'attachant à saisir

rigoureusement tous les ÉCARTS entre *CE QU'ON pensait obtenir* et *TOUT ce qu'on a obtenu*. Steve Jobs nous intime à faire beaucoup de « mistakes » dont l'étymologie du mot en anglais est bel et bien « prendre des choses qui vont faire échouer nos attendus initiaux ».

Chaque expérimentation vise non pas à trouver une idée, ni prouver quoi que ce soit, mais à fabriquer des étonnements qui vont alimenter la destruction préalable du A, avec la destruction créatrice qui s'ensuit, le B. Elle doit coûter 1000 fois moins cher qu'une expérimentation classique ou POC, afin d'en faire 1000 fois plus dans un monde qui bouge. Cela permet de développer la fameuse machine à effectuations : faire des effets possibles.

Faites des CradoTesTonnements*

* Contraction de *CradoTest* proposé par votre auteur en 2005 et de *éTonnements*

Au départ, Apple voulait faire l'iPad après l'iPod, or un CradoTest de taille inférieure à l'iPad a permis de s'étonner à quel point un écran tactile serait encore plus précieux en situation de mobilité, d'où le lancement de l'iPhone avant l'iPad.

II. Engager des Expéditions Désapprenantes individuelles, où chacun prend en charge sa propre expédition sur un sujet d'errance avisé en dehors du A, en saisissant tous ses étonnements pendant le parcours. Jules Verne est allé à la rencontre des astrophysiciens pour leur poser des « questions idiotes » sur leurs expertises. Cela a débouché sur son ouvrage *De la Terre à la Lune*, qui a fictionné fidèlement l'expédition Apollo 11, réalisée 125 ans plus tard.

S'ensuit une étape de croisement entre nos étonnements individuels, permettant au collectif de se remettre en incompetence : Saisir tout *ce que nous ne savions pas que nous ne savions pas* (*Confucius*). Développe notre CURIOSIMÈTRE collectif apporte les bénéfices suivants : Moins d'erreurs dans la Prise de Décision ; Plus d'innovation et de changements bénéfiques ; Réduction des conflits ; Communication + libérée & meilleure performance collective.

Itérer ces 2 approches en saisissant rigoureusement chaque étonnement ne suffit pas, il faut aussi compiler régulièrement tous les étonnements entre eux. Cela nous ouvre les nouveaux possibles de demain (cf. J. Verne) et fait venir le B à nous. Il existe une panoplie d'OUTILS CONCRETS pour alimenter les sujets d'étonnements. Le dernier ouvrage de votre auteur, « désapprendre pour innover » vous LES détaille avec des illustrations. Il développe le PARCOURS

et les PRATIQUES permettant de déboucher sur le PROGRÈS DISCONTINUEL B.

Concernant la 2^e Interrogation : *Comment soustraire des choses, quand elles sont toutes enchevêtrées?* À l'image d'un immeuble dans lequel on a rajouté des cloisons au fil de l'eau, il suffit de *revenir aux MURS PORTEURS* pour trouver toutes les cloisons qui peuvent être retirées sans que l'immeuble s'effondre.

Les *MURS PORTEURS* sont les facteurs clés de succès intimes de notre entreprise dans son business : Plus nous nous en rapprochons et plus elle se développe, à condition de ne pas *LES* encombrer avec des cloisons inutiles. Votre auteur peut témoigner d'une mission réalisée auprès d'une entreprise normande de services, pour revenir aux murs porteurs de son A peu de temps avant la Covid. Pendant la Covid, elle a mieux progressé que ses consœurs en mettant en œuvre le minimum de détails au service de ses murs porteurs, *le peu de cloisons utiles de l'immeuble*.

Du PROGRÈS EN SOUSTRACTION a résulté un engagement exceptionnel dans cette entreprise (selon une enquête réalisée depuis par un spécialiste). En effet, chaque mur porteur parle de manière très concrète aux équipes (comme l'illustre celui-ci pour IKEA : *Tout ce que nous faisons est centré sur des produits à emballage minimum à monter par le client*). Par conséquent, les hommes de cette entreprise ont pleine conscience des choses concrètes (*au nombre de 6*) sur lesquelles se concentrer, d'où leur (ré)engagement.

Qu'en est-il dans notre entreprise? Quels sont les *murs porteurs* qui expliquent notre développement dans la durée? Une étude montre nous quittons nos murs porteurs en raisonnant croissance en 1^{er} (cela engendre le non-progrès par la suraddition, piège dans lequel était tombé cette entreprise), alors que nous ferions mieux d'amplifier nos murs pour croître (comme l'a fait cette entreprise ensuite).

Définir nos murs porteurs est tout aussi fondamental concernant nos innovations et notre B : Les meilleures accélérations sont celles de start-up qui en amont, ont pris plus de temps pour établir les murs porteurs, et s'assurer de leur véracité : poser les *1^{ers} principes*. Pour FABRIQUER leur accélération, elles adressent un 1^{er} univers business qui va exercer un effet domino sur un 2^{ème} univers et ainsi de suite. À Chaque univers-n est associé son business-model-n : Ce dernier décline les détails des murs porteurs à l'étape-n. Les murs porteurs sont donc le socle dans lequel s'inscriront les *business model* successifs de notre B.

Autre progrès, la Richesse des Données Digitales & l'Intelligence des Données savent coordonner une constellation de parties prenantes entre elles, en libérant nos hommes de tous les process de coordination. Airbnb est capable de coordonner des vacanciers & loueurs en toute confiance grâce aux données, voire demain de digitaliser un état des lieux via smartphone. Elles apportent une complexité positive et sont de plus en plus accessibles à la PME.

Notre organisation peut ainsi se simplifier en une constellation d'équipes à taille humaine, avec au centre l'architecture des Données, d'où un progrès organisationnel, dont résulte un progrès en attractivité sociale :

– Retrouver une complexité minimale, mieux coordonner les équipes et automatiser les tâches à faible valeur ajoutée libèrent leur énergie

– Équipe engagée à réaliser son œuvre de A à Z ? bâtir une cathédrale

– Plus besoin de management pour tenir les rênes, juste pour aider l'équipe à s'accomplir

Gare au faible IMPACT de nos décisions

Nous avons vu qu'il faut un temps de désapprenance du A pour faire émerger un B qui JOUE pleinement AVEC les discontinuités. Pour autant, des études montrent que si nous attendons de développer notre SAVOIR avant de décider sur le B (cf. courbe continue ci-dessous), alors les conséquences de notre B seront de plus en plus faibles (cf. courbe pointillée). Pour que notre B ait un impact, nous devons donc nous engager dessus suffisamment tôt, bien avant d'être compétents et d'avoir trouvé ses murs porteurs.

Méfions-nous des mutations lentes et indésirables, car elles nous illusionnent dans la non-urgence de bouger vraiment. Si on aime dire que les Mutations sont Volatiles Incertaines Complexes Ambigües, reconnaissons que la SITUATION de notre planète est tout sauf VICA. Serait-

ce plutôt nous qui sommes VICA, à ne pas vraiment bouger par rapport à cette SITUATION ? Notre Complexité interne multipliée par 35 depuis 60 ans en témoigne.

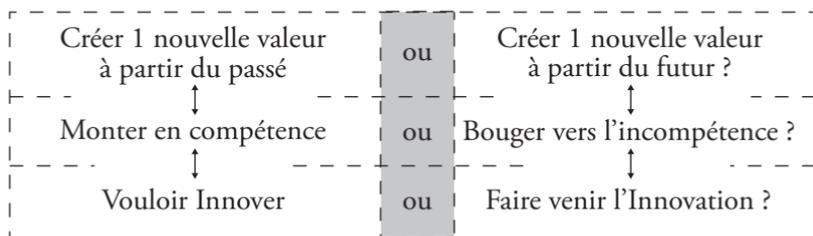
Questions stimulantes à poser aux entrepreneurs APM

1 – La performance économique est-elle notre CAUSE... ou une RÉSULTANTE ? Comment redémultiplier la posture MISSIONNAIRE chez nous, à commencer par l'équipe dirigeante ?

Un capital investisseur reconnu, *les missionnaires s'enrichissent 10 fois + que les mercenaires, car ce n'est pas leur cause, c'est la conséquence.* Les missionnaires voulant apporter encore plus, s'intéressent à tous les étonnements & discontinuités pour ouvrir les nouveaux possibles, et ils ont peur de ne pas essayer. Alors que les mercenaires sont en quête de croissance et ont peur d'échouer. Ils rajoutent des choses à faire dans l'entreprise qui vont entraver son agilité et l'empêcher de désapprendre.

On prédit que *les entreprises qui prospéreront demain seront celles qui DONNENT plus qu'elles ne PRENNENT au monde.*

2 – Notre LEADERSHIP est-il fondé sur :



À Gauche: Un salarié qui nous perçoit comme, faisant preuve d'insuffisance en étonnements par rapport à ce en quoi notre monde bouge, va perdre confiance. Dire « il *FAUT qu'on innove et soit agile* » peut résonner de manière ANXIOGÈNE en interne, sous-entendu *car nous sommes mauvais en innovation? lourds en complexité? sinon nous allons mourir?*

À Droite: Le leadership à partir du FUTUR est DÉSIROGÈNE: créer 1 nouvelle Valeur B, affine avec les discontinuités à long terme. Même si cette valeur est impossible aujourd'hui, elle est tellement importante pour nous qu'elle nous bouge dans l'incompétence et nous engage d'autant mieux, et il ne tient qu'à nous de la « downgrader » à travers une 1^{re} solution à court terme. Ici on innove moins en innovant mieux, avec moins de projets d'innovations qui sont décisives.

3 – Avons-nous décidé de VRAIMENT-BOUGER dans notre MONDE qui BOUGE... ou est-ce LUI qui va DÉCIDER à notre place ?

Pour bouger-vraiment par rapport à la planète qui souffre, rien de tel que de se laisser étonner par *les aberrations environnementales-sociétales chez nous & dans notre écosystème*: Qu'attendons-nous pour nous INSURGER dessus, et ainsi apporter une valeur décisive. Les produits numériques d'occasion ne représentent que 10 % des achats, d'où l'INSURGENCE de Back Market pour les reconditionner, devenue une licorne depuis.

La Capacité d'Insurgence fait pleinement partie de la mentalité des fondateurs es nouveaux mondes.

4 – Quid de notre marge de progrès en SOUSTRACTION ?

Comme le disait le fondateur d'HP, beaucoup plus d'entreprises meurent de boulimie que de famine. Les entreprises qui savent rebondir AVEC les disruptions sont celles qui savent atteindre la complexité interne minimale, pour jouer d'autant mieux avec la complexité externe.

5 – Qu'attendons-nous de l'Organisation, du manager et de l'APM DEMAIN ?

ORGANISATION à complexité libérée avec des équipes autonomes à taille humaine : grâce aux murs porteurs et aux données.

Efficiencie au quotidien au service de l'Accomplissement des zigzags vers le B.

MANAGER habité par :

– Créer les conditions d'engagement de l'équipe et de son leadership : Grâce à une posture « Donneur » et des rituels de Soustraction, Curiosité & Célébration

– Décider de bouger-vraiment avant d'avoir tout maîtrisé

NB : Célébrer régulièrement ce qu'on a fait et les étonnements obtenus permet de dépasser les obstacles et crée des émotions collectives positives. Or, combien de fois omettons-nous de le faire, en voulant passer à la chose suivante.

Rôle de l'APM demain : Permettre aux dirigeants de s'interroger et d'ouvrir les possibles avec leurs pairs et au bénéfice de leur collectif d'entreprise.

Progressisme *versus* progressivité : pour une nouvelle approche du progrès

Alain Cabras

Né dans les quartiers Nord de la ville de Marseille, en milieu ouvrier, Alain a toujours voulu comprendre, décoder et aborder les différences de croyances et de cultures parmi lesquelles il vivait. Ayant effectué un double cursus universitaire en anthropologie des croyances et en sciences politiques à Sciences Po Aix, il est diplômé d'un DESS de "management interculturel et médiation religieuse" de Sciences Po Aix. Depuis 2006, Consultant formateur en management des cultures en milieu professionnel, puis gestion du fait religieux et laïcité dès 2009, il se spécialise dans l'émergence et l'incarnation des Valeurs centrales de cohésion depuis 2018. Au sein des entreprises, des organisations

pluriculturelles (Fondations, monde de l'ESS) et des Services publics (Education Nationale, INSEP, IHEMI), il accompagne dirigeants, CODIR et forme les managers et leurs équipes dans les projets de stratégie interculturelle et de cohésion interne en vue de renforcer la culture de l'entreprise, par les valeurs. Il enseigne à la formation professionnelle de la Sorbonne au sein du Diplôme universitaire « référent laïcité en entreprise ». Il a cofondé le premier Certificat professionnel de management interculturel de Sciences Po Aix en 2006. Il est l'auteur de : « Méditerranée, les rives de l'espoir », sur les dynamiques culturelles et sociétales euro-méditerranéennes et co-auteur du Livre Géant de la Laïcité, prix de la République française 2021. Il écrit de nombreux articles sur les valeurs centrales de cohésion et la culture d'entreprise.

Le prix du Progrès

Le progrès a toujours un prix. Pas seulement celui des effets des changements qu'il provoque mais parce que le changement est toujours fractionné alors que l'être humain est total. C'est ce qui rend si difficile de le mesurer, de le chiffrer, en un mot de l'évaluer.

Il est donc souvent un choc culturel et psychologique, tant collectif et qu'individuel. Ceux qui le vivent au commencement de sa manifestation, qui en bénéficient, ne sont généralement pas ceux en pâtissent et qui en paient le prix plus tard. Ce constat, naguère encore tabou, est devenu une prise de conscience réelle à la fin du siècle dernier.

Face à notre incapacité à saisir dans sa totalité le démiurge Progrès, à comprendre toutes ses qualités et tous ses défauts, tous ses bienfaits et tous ses méfaits, ce Prométhée nouvelle version, semble échapper et effrayer notre époque.

Toutefois, dans la volonté de le maîtriser, un cap a été passé : nous savons qu'il y a désormais « un prix » collectif, voire totalisant. Nous le vivons au quotidien et les entreprises sont devenues les premiers terrains de jeu de cette soudaine prise de conscience. Certes, le progrès stimule la vie des humains et leur donne une immense quête pour se transcender et se sortir des impasses traditionnelles. Si cette étape a pu être franchie c'est parce que les Hommes sont devenus des « *homo faber* ». Et cela a un prix individuel qui est ouvertement de plus en plus discuté.

La fabrique de l'« homo faber »

Lentement rêvé puis sculpté, depuis la Renaissance, l'*homo faber* s'est bâti et battu contre les traditions, voire

contre l'idée même de Tradition. En rupture avec les ordres établis (Églises, États, élites et scientifiques aux ordres), il n'est né que du désir de se projeter vers un idéal de survie puis de mieux vivre.

De cette rupture, il est ressorti qu'en voulant le Progrès, les Hommes ont souhaité s'émanciper de l'ordre sauvage et amoral de la Nature en se dotant d'une éthique de responsabilité (Max Weber¹) ou du principe de responsabilité cher à Hans Jonas². Le socle de cette éthique est que l'Homme doit répondre de tout et surtout de lui-même, de ses pensées et de ses actes. Il est le centre et le sens de la vie.

C'est pourquoi l'*homo faber* commença alors par l'émerveillement pour la nature... humaine et la lutte contre l'ordre naturel des choses. C'est ce que nous montre l'*Homme de Vitruve*, de Léonard de Vinci, qui matérialise dès 1490 la place et la destinée de l'Homme dans l'Univers. Homme au centre du monde, aux proportions parfaites, entrant dans un carré et un cercle, deux figures géométriques considérées comme les plus parfaites depuis la haute Antiquité.

Cela implique deux choses, dès lors : que, d'une part, l'homme est au centre de la création et que c'est lui, et lui seul, qui aura le pouvoir de projeter son destin pour

1. Max Weber, *Le Savant et le Politique*, Paris, 10/18, 1963, p. 206-207.

2. Hans Jonas, *Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Champs, 2013.

transformer le monde, et que, d'autre part, il sera libre de transformer sa nature humaine.

Près de six siècles plus tard, nous y sommes. Le Progrès a émergé de cette fantastique révolution et avec lui, celle du regard de l'Homme sur lui-même.

Parmi les multiples conséquences de cet avènement, il y eut la rupture avec le passé, avec le cadre traditionnel de la transmission des savoirs et – ô crime de lèse-tribu ! – avec la force de la lignée. En soi, ce fut le mérite et la grandeur de ces femmes et hommes qui prirent cette contre-allée du Progrès, à contre-sens de l'histoire des dogmes, jusqu'au sacrifice de leur vie. Mais lorsque cette rupture, avec ce tout ce qui avait précédé, devint systématique « en Son nom », c'est tout le respect du monde créé avant soi et à l'extérieur de soi qui disparut.

On le voit bien avec le drame absolu de la destruction des océans, des terres et de l'air. Cela montre à quel point cette pensée systématique est allée rageusement à l'encontre de trois des quatre éléments, piliers de la vie. Quoiqu'il y ait beaucoup à dire sur le feu aussi...

Le Progrès comme processus, à tout prix ?

Ce changement de regard sur la Nature, en Occident d'abord, s'est forcément étendu à l'Homme lui-même. Pourquoi ? Au nom de la nécessité. Et qu'il est ainsi

apparu que le Progrès n'existait forcément et heureusement que d'être utile, pour chacun comme pour tous. Ce nouveau lien entre Progrès et utilité donne même toute sa légitimité à une idéologie prépondérante depuis le XIX^e siècle : l'utilitarisme, sous la plume de Bentham³.

Nous sommes toujours, en ce début du XXI^e siècle, sur la lancée de cette vision et version du Progrès, condition *sine qua none* du plaisir et du bonheur minimal, ou dit différemment, de la certitude de s'éloigner de ce qui abîme la condition humaine. C'est, d'ailleurs, parmi toutes les facettes qui le constituent, celle de la technique / technologie qui est devenue exponentielle, extraordinaire et si inédite. À tel point que les deux mots de « progrès » et « technique » sont devenus indissociables⁴ depuis plus d'un demi-siècle.

Or, avec le Progrès technique, *volens nolens, la logique de processus* a remplacé *la logique de fabrication* et donc de transformation, comme l'a si bien démontré Hannah Arendt, dans sa « crise de la culture⁵ ». Le fossé s'est creusé de manière abyssale entre le progrès technique et le progrès éthique, entre le progrès intellectuel et le progrès psychologique, entre le progrès matériel et le progrès spirituel. Le travail sur les valeurs centrales de cohésion en entreprises,

3. Courant philosophique créé par Jérémy Bentham (1748-1832), avec son traité *Introduction aux principes moraux et législatifs* (1780).

4. Jean Fourastié, *Le Grand espoir du XX^e siècle*, Paris, PUF, 1952.

5. Hannah Arendt, *La Crise de la culture*, Paris, Gallimard, 1989.

services publics ou même en clubs APM interroge sans cesse cette distorsion que la pandémie a rendue encore moins acceptable.

De ce fait, il apparaît que le Progrès *non orienté* dans une mission et un sens globaux rate son but : améliorer l'homme et la société. Et c'est d'autant plus dommageable dans le système capitaliste qui ne sait évoluer et avancer que de crise en crise ! Sinon, pourquoi le père français du positivisme, Auguste Comte, aurait-il écrit « l'Amour comme principe, l'Ordre comme base, et le Progrès pour but⁶ » ?

Formidable lance-pierre moderne le Progrès (peut-il s'écrire sans majuscule aujourd'hui en notre époque de superlatifs ?) s'est donc imposé, petit à petit, comme la cause la plus juste et honorable après des siècles où toute invention, toute innovation, toute créativité étaient suspectes, taxées d'hérésies ou au seul service des forces de la Conservation.

Il trouva logiquement un vecteur puissant dans toutes les idéologies dont nous avons hérité du XIX^e siècle comme le libéralisme, le socialisme, le communisme, le nationalisme, le patriotisme et même dans un certain anarchisme avec l'anarcho-syndicalisme. C'est, cependant, dans le marxisme que son incarnation s'approcha le plus d'une religiosité, en posant que le Progrès ultime des Hommes serait de terrasser

6. Une citation qui inspira la devise du Brésil « Ordre et Progrès » en 1889.

l'Histoire et y mettre un terme en détruisant la Bourgeoisie et avec elle, la lutte des classes. Le Progrès amenant au Salut et se hissant au rang de quasi-religion mais de réelle religiosité.

On comprend bien, dès lors, que si le Progrès n'est plus que qualités des processus et process, il perdra son orientation qui porte en elle, les valeurs, la mission et la vision.

Progressisme versus progressivité

Le progrès est-il alors amoral ou moral ?

Mais alors si le Progrès est associé à la religiosité, donc à la plus haute expression de la morale, pourquoi, est-il considéré, de plus en plus comme amoral, au point de devenir suspect cent ans plus tard, dans toutes les sociétés dites développées ?

Le management interculturel nous donne une partie de la réponse. Au travers des cultures, il est devenu, à la fois, à l'aube du XXI^e siècle, un accroissement intensif ou quantitatif, sans jugement de valeur, une mesure froide telle que nous l'ont léguée les Grecs et les Romains de l'Antiquité. Progresser c'est mesurer. C'est se mettre dans une posture apolitique, areligieuse, asexuée, amoral. C'est le fameux règne de la quantité et de sa mesure dans l'optique d'atteindre un objectif.

Mais, en même temps, dans la plupart des cultures, ethniques, nationales ou d'entreprises, il est aussi une transformation, pas à pas, dans le sens d'un meilleur, d'un mieux, dans un ordre précis comme celui indépassable de la connaissance. Dans ce cas, le Progrès n'est plus seulement mesure statistique de l'évolution d'un processus, d'un tableau de bord ou Excel, il est soif et appétit insatiables d'apprendre continuellement.

C'est la raison pour laquelle, plusieurs siècles après les deux Renaissances européennes, l'esprit des Lumières, le scientisme et ce, malgré les maîtres du soupçon⁷, le Progrès devint un mythe, c'est-à-dire, un récit fondateur à lui tout seul. Un récit fondateur avec rang de religion, celle de l'Humanité, car lui seul pouvait incarner la véritable unité que toutes les religions et autres idéologies avaient prônée en vain. À une seule condition : que les deux phases du progrès continuent toujours à se répondre : progresser certes mais dans une orientation qui préserve ou fait grandir l'essentiel de l'humain. L'impératif moral du Progrès est aujourd'hui en passe de devenir la norme dans les sociétés démocratiques.

En effet dans la pratique de l'intelligence interculturelle, le « chercheur-cherchant » se rend vite compte que la notion de progrès n'est en rien universelle comme les Européens et les

7. Marx, Nietzsche et Freud : qui insufflèrent l'esprit fécond du doute en Europe.

autres Occidentaux l'entendent. En Occident, et dans toutes les élites mondialisées, le Progrès est, désormais, LE moteur du sens de l'Histoire. C'est ce que l'on appelle l'eschatologie messianique. L'Histoire a une direction (passé, présent, futur), un but : le Royaume (des cieux, du Prolétariat, de l'Ecosophie, de Gaïa), et surtout UN sens unique !

Progrès : la mutation du « isme »

Dès lors, comment ne pas classer le Progrès dans les idéologies et ne pas lui coller un bel « isme » à son supposé divin derrière ?

Le Progrès peut alors se décliner par le « progressisme », idéologie selon laquelle tout progrès doit se construire dans l'objectif de s'intégrer dans la marche vers le Progrès, avec majuscule, de l'humanité tout entière. Le Progrès pour tous. Le Progrès qui bascule donc dans le camp du Bien, de la bien-pensance, et du seul futur souhaitable, voire souhaité. On l'aura compris, le progressisme charrie dans son lit les prêches des clercs croyant détenir la Parole révélée, la parole juste : celle de leur éthique. Et qui peut vraiment s'élever contre une parole qui veut nous sauver tous, en nous améliorant tous ?

En se couronnant d'un « isme », le Progrès est devenu une idéologie comme une autre et tend donc vers le but de toute

idéologie : l'hégémonie. Il suffit d'être dans le camp de ceux qui peuvent avoir le pouvoir de nommer le progrès. On l'a bien vu avec le transhumanisme, et l'homme augmenté par exemple ou encore les débats sur l'euthanasie, la féminisation de la langue, la qualification de la laïcité, le wokisme, etc.

En dehors du Progrès point de Salut ! En dehors, du Progrès point d'autres mythes, rites et doxas ! En dehors du Progrès point de... désir ! Et c'est là que l'interculturel, et ce que l'anthropologie nous en dit, devrait nous rendre attentifs et prudents.

Dans bien des cultures du monde, le Progrès ne peut pas s'écrire avec un « P » majuscule, sauf dans les dictatures nées au XX^e siècle, pathétiques plagiaires des idéologies européennes. Dans ces cultures, le progrès veut dire « aller vers un mieux » pour améliorer la vie quotidienne et collective mais il ne peut pas être un but en soi. Les grands métarécits occupent toujours, en effet, leur place et jouent toujours leur rôle qui est de vivifier le corps social et politique du groupe auxquels on appartient. Le Progrès prend leur place quand les métarécits sont fatigués et révoqués en doute, pour employer un euphémisme.

Notre manque cruel de progressivité

Le Progrès devient une transcendance dans une société sans transcendance. Il devient essentiel dans une société qui ne croit plus à l'essence du ciel. Le Progrès prend la place de la religion et devient alors l'opium du peuple

comme Marx l'écrivait magnifiquement de la religion : « La religion est le soupir de la créature accablée, l'âme d'un monde sans cœur, de même qu'elle est l'esprit d'une société sans esprit. Elle est l'opium du peuple⁸ ».

Par effet de boomerang, aujourd'hui, le progressisme a renvoyé aux « Occidentaux » (si tant est que nous sachions ce qu'est vraiment l'Occident) les limites du progrès comme métarécit, ou comme récit fondateur.

La raison est très simple, il n'est plus possible d'imaginer pouvoir vivre dans le progrès sans la *progressivité*. Ce serait comme l'amputer d'une jambe. Si le progrès aspire à devenir un mythe, il lui faudra se tenir debout sur ses deux jambes : progression et progressivité. Or, cette dernière est en très mauvaise santé.

Force est de constater que le Progrès, aujourd'hui, usurpe son « p » majuscule parce qu'il se défait de sa part d'humanité ; de sa part de terreau, d'humain et d'humus, comme le rappelle si souvent bellement le sociologue Michel Maffesoli.

De ce fait, le Progrès ne peut plus aspirer au titre de mythe parce que les mythes sont des récits qui permettent de résoudre nos contradictions en les simplifiant, en donnant à l'individu la possibilité de se distinguer en utilisant un

8. Karl Marx, *Critique de la philosophie du droit de Hegel*, œuvre inachevée écrite en 1843 et publiée en 1927.

discours identitaire que porte ce mythe. Or, aujourd'hui, de quoi le Progrès est-il le porteur sans la progressivité ?

Progressisme versus progressivité : le choc culturel

Tant que le progrès ne sera associé *qu'au* désir « avoir » nous nous priverons de l'utiliser comme outil de l'intériorité, vers le désir « être ». L'homme doit s'accomplir en progressant, d'abord en lui, pour rayonner sur l'ensemble des siens. Le progrès est certes une progression, une avancée créative mais surtout une progressivité sans laquelle il n'y a pas apprentissage, pédagogie, formation et savoir-faire.

Dès lors opposer, au nom d'une absurdité sans nom, progressisme et progressivité, c'est forcément opposer leur incarnation ; le progressiste *versus* le progressif.

En intelligence interculturelle, cela donne des clefs de lecture basiques pour comprendre une identité et une culture d'entreprise. Le décodage de la définition du progrès passe par l'appropriation des termes clefs que sont le temps, la vitesse, la connaissance, la langue, le lieu, la tolérance et le rapport à soi.

Si le *progressiste* ne supporte pas le temps long, le *progressif*, lui, ne supportera pas le temps court et hystérique.

Si le progressiste ne supporte pas la lenteur dans les process de décisions, le progressif sait qu'elle est garante du triptyque : attention – intention – action.

Si le progressiste considère la connaissance comme une information parce que savoir c'est pouvoir, le progressif sait

que l'information se fait toujours au détriment de la connaissance.

Pour le premier, le lieu sera un « topos » comme un autre, il pourra même s'apparenter à des flux immatériels, alors que pour le second, le lieu fait le lien.

Pour le premier la langue sera un moyen de communication, alors que pour le second elle sera un vecteur identitaire et donc un essentiel à préserver.

Enfin dans le progressisme, la tolérance formera un binôme avec la notion d'insupportabilité, alors que le second cherchera toujours la notion de la maîtrise pour progresser. Le progressisme vantera les mérites de l'unité au détriment des différences alors que le progressif prônera l'unicité qui veut réunir en faisant un maximum avec les singularités de chacun.

Alors que faudrait-il faire ? Préférer une jambe à l'autre ? C'est bizarrement la réponse que le matérialisme le plus vulgaire et le consumérisme le plus destructeur de bon sens, ont choisi de donner !

Or, le fossé est tel que le XXI^e siècle devra renouer avec les deux jambes. Le Progrès doit réimaginer qu'à la progression s'agrège à nouveau la progressivité.

Toutes les grandes civilisations ont créé une caste dont c'était le métier et l'honneur de travailler le progrès extérieur et le progrès intérieur. Samouräi, moines Shaolin, chevaliers des noblesses occidentales et Templiers, Hachichins arabes et

chiites, philosophes grecs ou encore Hussards noirs de la France républicaine. Des castes de guerriers de la lumière, expression si chère à Khalid Gibran, Umberto Eco et Paulo Coello.

Il nous faut retrouver la voie de la progressivité en vue de passer une nouvelle alliance entre les humains.

L'entreprise y a un rôle prépondérant à jouer, à n'en plus douter. L'avenir de la progressivité est aussi dans le management et l'art de diriger. Les entreprises plus que jamais sont appelées à être éducatrices (elles le sont tellement déjà sur les valeurs) mais aussi initiatiques dans le sens de veiller et éveiller les collaborateurs. C'est beaucoup lui demander mais l'effacement progressif des instances d'éducation et d'initiation à la vie collective, l'appelle, hélas, au premier rang.

C'est en ce sens que naîtra autour des deux faces du progrès réconciliées une nouvelle alliance entre les collaborateurs et par extension entre les Hommes en général.

Ce sera peut-être cela la nouvelle mission du Progrès : retrouver la voie d'une nouvelle alliance entre les hommes, un nouveau pacte.

« Utilise la lumière et fais retour à la vie intérieure » Tao Te King

Le progrès est un dialogue

Jacques Chaize

Jacques Chaize a consacré l'essentiel de sa carrière à développer des entreprises industrielles en France et dans le monde. Son expérience de dirigeant l'a conduit à mettre en place des organisations en réseau, à initier les premières démarches apprenantes et les conjuguer avec succès aux pratiques du Lean management. Président de l'APM de 2007 à 2011, il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages : *La Porte du Changement s'ouvre de l'intérieur* (1992), *La Stratégie Lean* (2018) et *Apprendre à apprendre avec le Lean* (2021).

Suis-je un accélérateur ou un frein pour mon entreprise ?

La direction dans laquelle je la conduis est-elle la bonne ?

Ces questions rythment nos parcours de dirigeants et nos réponses – quelles qu'elles soient – confirment la raison

d'être de l'APM : le progrès du dirigeant est un levier essentiel du progrès de l'entreprise.

Le progrès du dirigeant, c'est une intention et une orientation.

C'est d'abord une intention, une dynamique personnelle. C'est avoir envie de s'améliorer, se mettre en recherche et ne pas se contenter du *statu quo*. C'est la curiosité pas la routine. C'est aussi la disponibilité à rencontrer et confronter d'autres points de vue. C'est l'ouverture pas le blocage. C'est enfin la volonté constante d'apprendre à s'adapter et prendre des risques, au-delà de sa zone de confort.

C'est aussi une orientation, une direction à découvrir et choisir. Progresser c'est apprendre à débusquer les angles morts qui nous aveuglent, à reconnaître les modèles mentaux qui nous guident, souvent à notre insu, et nous empêchent de lire la réalité qui s'installe. Progresser, c'est savoir changer d'avis et accepter d'apprendre ce qu'il faut apprendre, pas ce qu'on a envie d'apprendre, chemin séduisant mais souvent sans issue. La rencontre APM est un lieu et un moment privilégiés pour faire émerger ces questions, nourrir les découvertes et changer d'avis !

La mise en débat de l'orientation et du sens du progrès de l'entreprise s'est vraiment imposée à l'APM au début des années 2000 avec l'arrivée de nouveaux experts, en particulier Maximilien Rouer et Jean-Marc Jancovici, tous deux peu connus à l'époque. Leur propos sur les énergies fossiles,

l’empreinte carbone et l’impact climatique était difficile à entendre et à accepter car il remettait en cause radicalement les fondements et l’orientation même de notre définition du progrès.

En effet, pour ma génération, contemporaine de la création de l’APM, le progrès était synonyme d’évolution positive par la création de richesses utiles et accessibles. L’entreprise était l’outil de création de ces richesses utiles. Cette création de richesses ne devait pas se faire aux dépens de ceux et celles qui les produisaient, des clients qui les utilisaient et de la société qui les rendait possibles : le progrès économique nourrissait le progrès social et sociétal.

Au fil du temps, cette hypothèse du progrès avec son sillage d’avancées et de résultats incontestables avait formé le socle implicite de nos actions.

Mais la prise en compte de l’impact environnemental, au milieu des années quatre-vingt, allait peu à peu changer la donne : le progrès économique doit certes nourrir le progrès social et sociétal, mais il ne doit pas épuiser la planète, notre seul lieu de vie et d’avenir. Sinon, ce n’est plus un progrès mais un recul aux conséquences funestes.

Il faudra encore plusieurs décennies pour que cette perspective émergente devienne une réalité évidente.

Le passage de Maximilien dans mon club, en mai 2006, fut un déclic décisif. Mon entreprise avait déjà fait ses premiers pas vers le développement durable : nous étions

certifiés ISO 14 001 depuis 1998, nous avons démarré une démarche d'éco-conception mais nos progrès étaient lents. Son intervention, qui ouvrait des pistes très concrètes, m'avait perturbé, provoquant de vives discussions dans le club puis dans mon entreprise.

Il me fallut du temps pour changer d'avis. Après quelques mois de réflexion, je décidais de franchir le pas en proposant – pour orienter nos actions futures – d'établir le bilan carbone de l'entreprise, un nouvel outil de diagnostic que Maximilien avait évoqué¹. Les résultats furent sans appel : nos produits représentaient 70 % de notre empreinte écologique. Nous nous sommes alors donnés pour but de réduire leur poids. Nous visions un gain de 5-10 %. Trois ans plus tard, nous obtenions entre 15 et 25 % d'allègement de matière sur les produits revisités.

En parallèle nous avons aussi engagé une démarche « Lean » pour améliorer la performance de l'entreprise. Les résultats économiques et sociaux avaient été au rendez-vous : amélioration significative du service clients, de la qualité, des conditions de travail, réduction des délais et des accidents, élimination des gaspillages, etc. Mais, à notre grande surprise, les progrès furent encore plus spectaculaires sur l'axe environnemental. En réussissant à diviser par trois

1. Le bilan carbone, proposé par l'ADEME en 2004 est une méthode construite par Jean Marc Jancovici.

nos stocks et les moyens logistiques associés, en relocalisant nos fournisseurs pour mieux servir nos clients, le Lean nous a permis de réduire drastiquement et de façon durable notre empreinte carbone industrielle. De même, l'amélioration de la qualité – outre la réduction des gaspillages de ressources – libéra de nouvelles capacités et réduisit de moitié nos besoins en investissements industriels.

Nous n'étions qu'au début d'un long parcours, mais cette expérience allait nous conforter ensuite dans la poursuite d'une stratégie Lean² comme premier levier de progrès.

Avec le recul, je tire deux leçons de cette séquence de « progrès ».

Le progrès de mon entreprise, d'abord. Notre première avancée avait été d'accepter de regarder la réalité en face en choisissant une mesure objective (le bilan carbone) pour cadrer notre démarche. Pour nous orienter, nous avons ensuite utilisé l'approche Lean à partir des enjeux au cœur de notre raison d'être (satisfaction des clients et des collaborateurs, utilité sociétale, performance énergétique).

En faisant « l'hélicoptère » entre la raison d'être et l'activité quotidienne, nous avons pu ainsi travailler simultanément sur toutes les dimensions de l'entreprise : le but, le chemin et le voyage. Revisiter et questionner le but – la raison d'être –

2. Michael Ballé, Dan Jones, Jacques Chaize et Orrest Fiume, *La Stratégie Lean*, Paris, Eyrolles, 2018.

nous avait conduits à questionner le chemin, notre stratégie, en particulier l'usage et la consommation de ressources ; revisiter le chemin stratégique nous avait ensuite convaincus d'expérimenter de nouvelles façons de faire – passer des flux poussés aux flux tirés – qui ont profondément transformé l'activité opérationnelle, notre voyage quotidien.

Enfin, les outils d'apprentissage Lean³ nous ont aidés à partager les questionnements, à découvrir et coconstruire les solutions évoquées plus haut : réduire d'un quart le poids des produits, diviser par trois les stocks, éliminer les gaspillages de ressources et d'investissements, ceci n'avait été rendu possible qu'en changeant d'avis, en débusquant et abandonnant les idées fausses qui auparavant nous faisaient tenir pour un progrès certain ce qui n'était que la poursuite optimisée d'une routine.

À quoi bon en effet améliorer l'efficacité opérationnelle du voyage, affiner l'itinéraire stratégique si la destination est une impasse ?

Mon progrès de dirigeant, c'est la deuxième leçon.

Là, plus que jamais, « la porte du changement s'ouvre de l'intérieur⁴ ».

3. Michael Ballé, Jacques Chaize, Régis Médina et Anne-Lise Seltzer, *Apprendre à apprendre avec le Lean*, Paris, Eyrolles, 2021.

4. Jacques Chaize, *La Porte du Changement s'ouvre de l'intérieur*, Paris, Calmann-Lévy, 1992.

Si je n'avais pas eu le « déclic » à la suite de l'intervention de Maximilien, quel aurait été l'itinéraire de mon entreprise ? Je ne sais pas. Ce que je sais, c'est que cette rencontre de club a cristallisé et catalysé une réflexion lacunaire et une rumination plus ou moins consciente qui, sans doute, auraient tardé à éclore et se concrétiser.

Favoriser le déclic, c'est l'originalité puissante de l'offre et de la démarche APM.

L'offre. Chaque mois, la diversité des thèmes et des experts permettent aux membres du club d'interroger et de nourrir l'une ou plusieurs des dimensions de l'entreprise, avec la même intensité, sans faire d'impasse au prétexte que le sujet est difficile ou trop éloigné de notre pratique quotidienne.

La démarche. Une journée APM, ce n'est pas une conférence mais une rencontre : c'est un échange nourri et nourrissant entre l'expert et les membres du club, entre les membres du club eux-mêmes. Ces échanges et interactions permettent – en creux ou en relief – de faire apparaître les angles morts, les modèles mentaux installés, les résistances qui s'affirment et celles qui s'enferment dans le silence.

Le déclic peut venir de l'expert ou des réactions des membres du club. Dans les deux cas, j'ai pu observer que le déclic se produit le plus souvent, non par adhésion mais par opposition. Le déclic – ce premier pas du progrès – se

produit quand on passe du monologue silencieux du refus à l'objection affirmée qui lance le débat.

Le progrès ne se construit pas sur un monologue.

Le progrès se nourrit du dialogue entre nos convictions les plus ancrées et nos questionnements les plus ouverts. C'est ainsi que se construit le progrès du dirigeant, pour le progrès de l'entreprise... pour le progrès de la société et notre écosystème de vie.

Le progrès est un dialogue.

Le progrès pédagogique

Denis Cristol

PhD sciences de l'éducation, chercheur associé au CREF Paris Nanterre. Directeur innovation et développement APM, Denis Christol a exercé des fonctions dans l'innovation et l'ingénierie au CNFPT, à la CCIP au CESI. Expert Erasmus, membre du comité scientifique de la revue *Savoirs*, membre fondateur de l'association Cercle APE pour « apprendre à apprendre ensemble », il poursuit des recherches sur « l'apprenance collective ». Veilleur pour la revue canadienne *Thot Cursus Edu* pour lequel il a rédigé plus de 820 articles sur les pratiques et tendances pédagogiques. Auteur de 23 ouvrages de management et de formation dont le dernier en date *Quand le vivant inspire la pédagogie* chez EMS.

« *Le mot progrès n'aura aucun sens tant qu'il y aura des enfants malheureux.* »

Albert Einstein

Qu'est-ce que le progrès ?

Le mot progrès viendrait du latin et signifierait « *marche en avant* ». Le mot serait pleinement entré dans le lexique Français au XVI^e siècle. Le progrès se comprend comme une « *Transformation graduelle vers le mieux* ». À force d'être mis en avant, le progrès est devenu un sens de l'histoire, voire un horizon indépassable.

« *Le progrès* » se distingue « des progrès ». Dans la première acception il s'agit d'une philosophie visant à édifier une société à l'orienter vers un but, alors que, dans la seconde, il s'agit d'améliorations incrémentales. Chaque jour voit se réaliser de multiples avancées, techniques, organisationnelles, humaines et bien sûr pédagogiques. Le progrès se déploie alors comme une force sociale à partir de laquelle tous les choix se justifient, les bons comme les moins bons. « *Que voulez-vous c'est le progrès* » est la phrase qui accompagne les décisions parfois incompréhensibles à l'occasion de conséquences ou d'effets de bord non désirés. Rapidement il est

opposé au progrès le conservatisme, voire la régression. Le progrès serait du côté de la civilisation pendant que son refus serait le fait de populations peu éduquées et réfractaires à tous changements. Il aurait un caractère moral attribuant à ses promoteurs des vertus et des qualités supérieures. Le progrès est ainsi en conquête de découvertes scientifiques, sociales mais aussi géographiques.

Qu'est-ce que le progrès pédagogique ?

Une mention du « *progrès pédagogique* » se trouve dans la revue *Progrès pédagogique et social* (Marion, 1900) qui date du XIX^e siècle et se présente comme une « *revue mensuelle de l'enseignement attrayant à l'usage des instituteurs et des institutrices, des pères et mères de famille, des enfants et des adultes, en France et dans les colonies* ». Chacun a le loisir de progresser et cela peut se réaliser jusque dans les colonies lointaines. Le progrès pédagogique se vit et s'exporte donc au profit d'un développement des élites. Sa dimension attrayante le rend désirable à côté de pratiques plus austères de reproduction, de traduction de thème et d'apprentissage par cœur. Et d'ores et déjà le progrès pédagogique nous plongerait du côté des pédagogies actives réputées attrayantes, ludiques dirait-on aujourd'hui.

Dans les années 1950, le « *progrès pédagogique* » souffrirait de lenteur dans la pénétration des esprits et la transformation des pratiques. Une enquête de l'Institute of Administrative Research (de Landsheere, 1972) réalisée sur 150 recherches relatives à l'innovation en éducation a montré qu'il fallait plus de 15 ans pour que 3 % des écoles d'un système adoptent une innovation.

Dans les années 1980 il est aussi constaté par Christophe Charle (1980), que le progrès pédagogique n'est pas linéaire et des retours en arrière sont possibles et observables. « *L'école triomphante* » de Jules Ferry aurait ainsi diminuée les potentialités d'apprentissage de nombreuses régions de France en imposant pour seule langue le français, unifiant linguistiquement le pays mais gênant significativement les non-locuteurs natifs du français obligés à apprendre dans une langue étrangère.

Peut-être que le progrès désormais nommé « *innovation pédagogique* » est sorti de son enjeu civilisationnel pour se réduire à être un enjeu technique. Associé le plus souvent à des techniques numériques et des médiations par écran, le progrès pédagogique se réduirait alors à la dimension de la transmission sujette aux calculs caractérisée par l'accessibilité à des données en tout temps et en tous lieux, les bases de données, les contenus et les navigations. Mais, cette innovation est-elle vraiment un progrès comme le conteste André Tricot (2017) ou bien l'écran fait-il écran à la tâche de

médiation dévolue aux formateurs aux éducateurs et aux pédagogues ? La colonisation numérique des esprits facilite-t-elle la médiation aux savoirs ?

La régression pédagogique

Tous les pédagogues et chercheurs n'avaient pas le progrès comme une potion magique, que celui-ci soit présenté à l'aune des neurosciences, de l'ingénierie sociale facilitante ou encore d'usages de technologies numériques. Ces progrès sont parfois considérés comme des modes couteuses apportant des bénéfices discutables, comme les tableaux blancs interactifs, porteurs de nombreuses potentialités mais compliqués et fragiles à l'usage. Certains s'interrogent de savoir si l'apprentissage à distance, par exemple des langues, est un progrès, un statu quo ou une régression (Springer, 2016) ?. Il est difficile de répondre à une telle question, si large, tellement le nombre de paramètres à prendre en compte est élevé pour prétendre à un minimum de généralisation. Les débats font rage sur les usages de telles ou telles méthodes d'écriture et de lecture. Par exemple pour l'apprentissage du langage la théorie s'affronte à la pratique. Et même s'« *il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* » comme l'affirmait Kurt

Lewin (1935), les situations sont enchevêtrées de tellement de paramètres que les certitudes se font rares. Même si, nos connaissances du cerveau, de l'enfant ou de l'adulte sont plus élevées, la situation pédagogique est redevable de tellement de causes sociales qu'un fait scientifique même solidement établi ne subsume pas toute explication de l'acte éducatif qui se connote différemment selon le paysage d'apprentissage de chacun. Observons de quoi il retourne quant à la situation spécifique des dirigeants.

Quel progrès pédagogique dans le développement des dirigeants ?

Le développement des dirigeants a une longue histoire et concentre beaucoup d'attentions, il existe des pans entiers de recherche dédiés à l'enseignement supérieur et à la formation des managers ou du leadership. Il est possible de relever plusieurs périodes historiques comprenant le préceptorat, pratique des familles nobles de la plus haute Antiquité pour donner à leur descendance les meilleurs enseignements, on a en mémoire le couple Aristote Alexandre le Grand, mais également le mentorat, avec le non moins célèbre couple Mentor et Télémaque. Mentor ami d'Ulysse assurant une fonction éducative auprès du fils du roi. Au Moyen Âge, les

apprentissages des jeunes nobles dans les arts de la chevalerie (équitation, escrime) sont complétés par ceux du *quadrivium* (arithmétique, géométrie, musique, astronomie) auprès de moines dès le IX^e siècle. Pendant une longue période les jeunes dirigeants ont aussi été formés par les ordres religieux qui ont marqué de leur empreinte les techniques éducatives. Ainsi, l'éducation jésuite combinant humanisme et foi en Dieu a été codifiée dans le « *studio ratorum* » au XVI^e siècle, avec un accroissement des spécificités et variétés disciplinaires. Les écoles royales ou impériales ont ensuite formé parmi la noblesse les ingénieurs, architectes et soldats dont elles avaient besoin. Il est amusant de relever qu'encore dans les années 2000, 80 % des membres des comex du CAC 40 en France sont issus d'écoles existantes sous l'Ancien Régime (Cristol, 2011), et un nombre ridiculement bas est créateur d'entreprise, pendant qu'un nombre symbolique est féminin. Ce qui marque un certain conservatisme éducatif et social. Les écoles de commerce sont une invention récente et française venant en contrepoint des anciennes écoles d'ingénieurs, promues par les bourgeois en particulier à partir des ports. Il s'agissait alors de se doter de savoir pour maîtriser la comptabilité des flux d'échanges et de matière.

L'invention de l'université moderne basée sur la liberté du savoir et l'autonomie du corps enseignant regroupé en communauté disciplinaire est redevable de Wilhelm von

Humboldt, fondateur en 1809 de l'université de Berlin qui jouira d'un grand prestige en Europe. Son modèle précède la formation massifiée de cadres qui accompagnera la vague d'industrialisation.

Si l'histoire de France, est parsemée de dirigeants provenant de couches sociales les plus modestes de la population, Mazarin, Lully, Colbert se hissant par la force de leurs seuls mérites. La république va s'emparer du mythe de la « méritocratie ». Cela sera d'autant plus facile qu'en période de croissance, de nombreuses opportunités se dessinent et ouvrent une voie à des formes d'apprentissage « sur le tas » à partir du métier, en autoformation. Des places sont prises dans une industrie et des bureaucraties administratives grandissantes par toute personne qui se prévaut d'un diplôme prestigieux. La situation reste l'exception. La critique du modèle de formation des dirigeants est ancienne. Dans leur ouvrage *La Reproduction* (1970), Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron montrent l'ambivalence entre une croissance considérable du nombre d'étudiants et de cadres d'après-guerre et la place réservée des héritiers destinés à diriger de par leur trajectoire sociale. Quant à l'enseignement du management d'importation américaine, il connaîtra un engouement après la Seconde Guerre mondiale avec la fondation de nombreux instituts économiques et administratifs avec une visée de modernisation des pratiques.

Le progrès dans le développement des dirigeants suit une triple inflexion : ouverture sociale, ouverture des méthodes pédagogiques, et ouverture linguistique.

Relativement à l'ouverture sociale, toutes les pédagogies favorisant l'entrepreneuriat sont à prendre en considération. Les programmes de détections, d'initiation et d'accélération de projet, les incubateurs, et aujourd'hui la réflexion sur des espaces physiques augmentant la qualité des questionnements et de potentiel de rencontre avec d'autres (living-lab, fab-lab, atelier de design) permettent des mélanges inédits. Entreprendre est un métier d'apprenant à temps plein où tellement de situations inconnues se présentent. Par l'entrepreneuriat des minorités, des immigrés des jeunes sans réseau parviennent à accéder à des fonctions de direction.

L'ouverture pédagogique est également immense. Les anciens cadres de pensées sont révisés. Par exemple avec des explorations d'activités mobilisant le corps, jusqu'alors suspecté par le tropisme religieux, l'expression des émotions jusqu'alors contenu par les normes sociales, mais également par la prise en compte de disciplines nouvelles et leur hybridation. L'arrivée des technologies informatiques récentes bouleverse la médiation aux savoirs et offre plus de ressources au service de nouvelles formes d'apprentissages autodidactiques. L'apprenance basée sur le désir d'apprendre prend place à côté de l'instruction et de la formation pilotée par l'état et les partenaires sociaux.

Un troisième marqueur d'ouverture réside probablement dans les langues de références, au latin des moines ont succédé le langage mathématique des ingénieurs puis l'anglais langue du grand commerce international et actuellement le code informatique. Peut-être demain le langage du cœur prendra une plus grande place ? Est-ce le sens des savoirs doux (*soft skills*) pour construire un autre futur et réussir les transitions écologiques et sociales tant vantées par des organismes internationaux comme la Banque mondiale, l'OCDE ou encore l'Unesco ?

Et si le progrès était remplacé par le bonheur ?

Jusqu'à il y a peu, chacun « *croyait au progrès* », la science, la technique et la motivation humaine était un triptyque fondateur d'achèvement économique, social et moral. Le progrès et ses réalisations technologiques ont sorti de nombreux humains de la misère et de la pauvreté. Mais, trop faiblement vulgarisées/valorisées ou mises en débat, la science et la technique se sont démonétisées, les coûts cachés, en particulier au détriment de la planète ou d'un certain art de vivre ensemble ont été mieux identifiés. Ce qui était un « *allant de soi* » est sommé de sortir du registre des croyances et de faire ses preuves. Les preuves sont difficiles à apporter

ou bien à comprendre, si bien que la course au progrès pourrait bien bifurquer. Le progrès devenu confort et parfois superflu ne comble pas tous les désirs et besoins humains. Face à des sciences et des technologies de plus en plus difficiles à comprendre, la recherche de certitudes semble l'emporter. Il s'avérerait plus aisé de valoriser un bonheur en proximité que la course sans fin aux progrès et à ses conséquences non maîtrisables. Les grandes crises financières, sécuritaires, sociales, sanitaires semblant échapper aux solutions issues de la philosophie du progrès, chacun se tourne vers d'autres idéaux, où la commensalité et la proximité l'emportent, où la prévisibilité des gains est plus évidente. Le principe de précaution vient tempérer les ardeurs exploratoires et une méfiance grandit en direction des intelligences artificielles (IA) censées être régulées et améliorées nos vies. L'apprentissage adaptatif et les aides en ligne pour nous faire apprendre sont suspectés de manipuler nos conduites. Les dirigeants plus que les autres publics sont prudents pour leurs propres apprentissages sur ces démarches. Ils adorent apprendre mais détestent qu'on les enseigne.

Même si l'on nous vend aujourd'hui la réalité virtuelle et le métavers comme sources de progrès pédagogiques, on assiste surtout à un engouement pour apprendre ensemble, en particulier de ses pairs en proximité physique. L'apprentissage au sein de club, d'équipe, de communauté, sur son

territoire à l'occasion de projets semble procurer des sensations irremplaçables et satisfaire le besoin humain de vivre ensemble mieux et de jouir de la vie. Des équilibres se recherchent entre télétravail/téléformation, part individuelle et collective, satisfaction immédiate et future. La période du Covid, et le ralentissement qu'elle a provoqué, a été un moment d'introspection collectif unique sur ce qui vaut d'être vécu, entrepris et appris.

Le progrès pédagogique exclusivement technique ne soulève pas l'enthousiasme des bénéficiaires pressentis, il laisse la place à une autre recherche, celle d'un bonheur pédagogique¹, celui de choisir sa direction et ses moyens d'apprendre. Ce bonheur serait moins une technique pédagogique de plus mais une recherche de place, de sécurité affective, de douceur dans les médiations d'un monde indécidable et pour le moins incertain.

1. <https://lewebpedagogique.com/2013/08/27/et-si-lessentiel-etait-dans-la-pedagogie-du-bonheur/>

Progrès et mobilités

Brigitte Delahaie

Directrice associée chez Transports Orain

La définition du Progrès

Le progrès c'est accepter de changer de paradigmes et de s'ouvrir à des modes de pensées différents en se transformant... pour s'adapter de façon permanente à un monde de ruptures, de disruptions.

C'est mieux appréhender l'avenir en ouvrant des voies inexplorées, en faisant preuve de discernement dans le respect des Autres en refusant l'extrême et le jusqu'au-boutiste.

C'est avoir une vue macro, prendre une posture d'écoute, de sagacité pour développer de nouveaux concepts : le Mieux Vivre ensemble en acceptant la différence.

Ouvrir le champ des possibles en acceptant de modifier sa Vision

Mais c'est aussi prendre des risques

Maîtriser son temps, sa stratégie en étant ouvert à l'aléa, au hasard aux impondérables. Cela marche quand tout est planifié mais il faut se laisser la possibilité d'errer : cela conduit au Progrès.

Montaigne écrivait : « Rien de Noble ne se fait sans hasard ».

Le progrès dans les mobilités à 2030

Le progrès dans les mobilités est d'améliorer ces dernières d'un point de vue social et territorial, et bien évidemment écologique.

Le progrès devra être aux antipodes d'un projet dont l'objectif consisterait à réduire les mobilités, mais dans une vision élargie en rapprochant flux des terrestres et des marchandises

La mobilité de demain devrait être un élément de capacité à être relié en ville comme en territoire peu dense, à être connecté. Ce n'est pas une réduction de la mobilité qui fera sens, mais bien de rendre cohérent l'optimisation des vecteurs existants en les améliorant dans la décarbonation.

La mobilité sera l'accompagnement de l'économie du partage dans ce secteur.

Le progrès visera à répondre et à composer avec les besoins de tous les territoires, la densité n'étant pas la caractéristique principale.

En règle générale, le progrès passera suivant les usages, par la continuité dans l'expérimentation sur la motorisation électrique et un usage ciblé de l'hydrogène, mais aussi par une meilleure utilisation des outils du numérique au service de la transformation, par la facilitation de la mise en relation entre individus pour partager et fluidifier les déplacements

La génération des *digital natives* peut être celle des solutions de partage.

Sur le plan technologique, il conviendra de continuer les recherches et expérimentations sur l'utilisation en site propre et hors site des véhicules autonomes.

Enfin l'un des fondamentaux devra être que ce soient les territoires (les bassins de vie) qui soient forces de propositions dans les dispositifs de mise en œuvre des plans de mobilité.

Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant : comment as-tu évolué à l'APM ?

Deux axes :

Les experts, l'animateur et le groupe.

– L'expert nous apporte une hauteur de vue incontestable, qui donne cette aptitude à diriger Autrement, à rendre intelligent c'est-à-dire à avoir cette capacité à s'adapter et à anticiper, à réfléchir différemment, à donner du sens à la Relation aux Autres.

– La pertinence des propos tellement différents et surprenants parfois de collègues, nous encourage au pourquoi pas ? (Attention cependant à garder l'esprit du fondateur dans la composition des groupes APM la notion de dirigeant et de directeur) le but : progresser ensemble.

Un progrès individuel et collectif

Marc Delbreil

Directeur Endeavour development Suisse

Le progrès

Tout comme l'innovation s'affiche comme mot « fourre-tout », restons vigilants quant à l'acception du mot « progrès » qu'il faudrait caractériser sous peine d'en dévoyer le sens premier. Surtout depuis les années 1990, l'on y entend quête de bien-être, améliorations, croissance du chiffre d'affaires, satisfaction des clients, innovations et performances techniques.

Même si le terme structure une voie de la pensée philosophique à l'Antiquité avec un développement au XVI^e siècle, cet état de fait, sommairement résumé, résulte, tout d'abord

de la révolution industrielle, intervenue dès 1760, puis du mouvement des Lumières (centré sur les individus). Ce dernier doit mériter notre attention, notamment par sa constante modernité, car il met l'être humain au centre en plaçant la foi en le progrès comme axe du développement individuel, se substituant à celle en un dieu, dimension qui prévalait à l'époque.

La recherche du bonheur, le développement du sens critique, l'édification de soi et l'amélioration sociétale participent de ce mouvement.

L'on comprend donc bien que la notion de progrès ouvre la porte à plusieurs interprétations. Tentons toutefois d'en résumer les traductions pour nous, membres de l'APM.

Individuellement, notre progrès pourrait se résumer en un processus continu d'acquisition de connaissances nouvelles, de formation, d'échanges et de retour d'expériences dans un processus continu d'amélioration, assortis de libre arbitre constructif, de tolérance et d'ouverture d'esprit, le tout finalement axés sur le développement permanent de soi.

Collectivement, notre préoccupation devrait consister en l'aide à nos équipes pour aligner épanouissement personnel,

esprit d'équipe et performances in fine pour l'entreprise. Nous devrions garder à l'esprit que le progrès n'est pas que croissance, mais qu'il englobe plusieurs dimensions au service de la mission de nos structures et in fine de la satisfaction des clients.

- engagement des membres de l'entreprise
- travailler non seulement les renforcements en compétence métier, mais aussi les « savoir-être ».
- œuvrer sur la gouvernance en favorisant le fonctionnement en « ruches » projet vs les silos.
- apporter des connaissances aux employés pour développer leur capacité constructive d'étonnement Dans ce contexte, nous devons tout d'abord définir un « idéal » de progrès à atteindre en y incluant les phénomènes aussi bien exogènes (la place de l'entreprise sur son marché, sa dynamique, les objectifs quantitatifs, son image de marque, son impact sur son écosystème) qu'endogènes les

missions de l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie, ses effectifs, l'organisation, la gouvernance, les profils et la démographie des personnels, les *modus operandi*). Progrès de l'entreprise et des personnes, dans ce contexte, demeurent indissociables, pour peu que nous restions vigilants, notamment en évitant d'assimiler toutes les technologies se substituant aux humains (intelligence artificielle notamment, robotisation de certains pans du travail) comme progrès.

Nous, comme dirigeant(e)s d'entreprise, nous nous devons de communiquer aux équipes les composantes du progrès, résultant éventuellement d'un processus de co-construction, en les traduisant en concrétisations individuelles et résultats pour l'entreprise, comme, par exemple :

Pour l'entreprise : conquête de marchés, activité plus respectueuse écologiquement, impact éducatif (prise en charge remarquable pour les apprentis et les stagiaires, intervention de personnels de l'entreprise comme professeurs), impact sociétal, attitude vertueuse vis-à-vis des fournisseurs (achats supérieurs aux cours mondiaux pour aider les producteurs, par exemple)

Pour les salariés : donner du sens, responsabiliser, permettre à chacun d'avoir une vision claire de son impact, liberté de prendre des initiatives et de les mener à bien, favoriser les mobilités internes, montrer que chacun jouit des mêmes conditions en toute inclusivité, participation des salariés aux résultats et à la marche de l'entreprise via l'actionnariat par exemple, etc. Ouvrir aussi le champ des connaissances sur les nouvelles technologies de façon à en comprendre le fonctionnement et l'impact pour ne pas mettre le doigt dans un engrenage d'ignorance menant à une sorte d'asservissement.

Les chantiers de progrès dans mon secteur d'activité : le conseil opérationnel aux entreprises

Notre mission, nous place dans des conditions « privilégiées » pour tenter d'impulser le changement en agissant comme des catalyseurs du progrès. Nous voyons dans de très nombreuses sociétés opérant dans le même secteur, une tendance inquiétante, alignant leurs organisations sur un progrès, à notre sens factice, qui consiste en une mise en conformité des sociétés clientes avec les tendances du moment qui confinent à une sorte de mode. Un *happiness manager*, une salle avec table de ping-pong et bar d'infusions ayurvédiques, une charte d'inclusivité et tant d'autres mesures, ne peuvent s'afficher comme les arbres d'un progrès factice cachant la forêt de la réalité de l'entreprise inchangée sur le fond. Nos chantiers prennent plus de temps, car nous devons sensibiliser les dirigeants à éviter les chemins de la facilité précédemment et brièvement évoqués, et à concentrer les moyens et le travail sur les fondamentaux : mission, valeur, sens et traduction sur la gouvernance et l'exercice de l'activité de l'entreprise. Cela passe par de l'investissement de temps de gouvernance et de formation formelle (cours) et informelle (les interactions entre salariés) pour montrer à chaque individu que les aides technologiques ne suffisent pas et qu'il convient de donner la

priorité au développement de soi pour soi et pour le collectif (éducation, libre arbitre, tolérance, ouverture d'esprit, compréhension systémique de l'environnement de l'entreprise).

Les dirigeants prennent conscience que notre approche du vrai progrès s'inscrit dans une démarche non seulement pérenne, mais qu'elle touche aux fondements / invariants de l'entreprise, et qu'elle se caractérise par son « systémisme ». En effet, tout comme le corps humain, où toutes les fonctions et les organismes sont interconnectés et interagissent entre eux, les ingrédients du progrès que nous instillons ne peuvent être des pièces cosmétiques apposées pour coller à la tendance du moment. Ce parti pris, depuis quasiment 20 ans que notre société de conseil opérationnel existe, fait progressivement son chemin. Les dirigeants, pris par les impératifs à court terme peinent à comprendre la profondeur et la constance de l'effort pour penser le progrès, en appliquer les conditions et en guider la dynamique avec vision et discipline (entendre par là exigence et non pas discipline limitante). Depuis que nous exerçons, nos chantiers, bien entendu, participent du progrès, mais par briques ; toutefois, ils nous procurent l'occasion d'adresser aux dirigeants des incitations à aller bien au-delà pour travailler sur un vrai progrès, en profondeur, que certains qualifieraient de

vraie responsabilité sociétale des entreprises, mais qui ne pourrait se réduire à ce seul vocable et à son champ d'application.

Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant : comment ai-je évolué à l'APM ?

Mon cursus au sein de l'APM contribue à ma démarche continue de recherche du progrès. Elle se nourrit aussi bien des contenus livrés par les experts, mais aussi des échanges avec les membres du club lors des réunions mensuelles, des interclubs et des conventions. Je me nourris constamment de cette diversité. En tant que dirigeant, l'activité dans l'écosystème de l'APM m'a ouvert d'autres horizons que je n'aurais jamais abordés autrement. De plus, les apports me permettent de progresser non seulement par des éléments assimilables de suite, mais aussi par les réflexions induites, pour moi, et, *in extenso*, pour mon équipe et nos entreprises clientes.

J'ai ainsi pu créer une dynamique encore plus progressiste au sein de mon entreprise pour la plus grande satisfaction de tous les salariés. Ils y voient l'alignement entre le déclaratif des orientations stratégiques, le triptyque mission/sens/valeur et les actes au quotidien. Ils se rendent compte que

le « mieux-être » au travail se base, non pas sur des artifices de séduction, mais sur l'authenticité de la relation, le respect, la confiance et l'écoute des besoins en développement personnel. Du fait des spécificités des missions conduites, je veille à ce que tous mes collègues renforcent leur profil de capacité de compréhension de notre environnement que l'on qualifierait de pensée latérale matinée de pluridisciplinarité et que l'on qualifiait d'humanisme au XV^e siècle et de transmission de valeurs et *modus operandi* chez nos clients. De pur performeur (avec des valeurs toutefois!) lorsque j'opérais comme dirigeant dans d'autres entreprises, je vise désormais à harmoniser l'épanouissement de mes collègues, individuellement et en équipe, avec la réalisation de mandats de management de transition (donc la performance), en tentant d'apporter une couche de progrès aux entreprises clientes.

Pas de progrès sans innovation :
vive la fin de l'innovation sans progrès !

Pierre-Louis Desprez

Normalien, formé aux humanités classiques. Co-fondateur de Kaos Consulting, société spécialisée dans l'innovation. Investisseur actif dans plusieurs start-ups. A réalisé avec ses équipes plus de 3.000 missions d'innovation et de stratégie de marque. Passionné par l'innovation depuis plus de 30 ans, il est l'auteur de plusieurs ouvrages : *Petit traité de tous les noms* (Descartes & Cie, 2007), *Petits cycles de Bonheur* (Arléa, 2007), *La Marque* (Vuibert, 2013). Expert APM depuis 1992 sur le thème de l'innovation et de la créativité dans sa mise en œuvre opérationnelle pour créer une différenciation stratégique sur un marché, Pierre-Louis Desprez a enseigné à Paris 5 – CELSA, Ecole Centrale Paris, Supelec. Il est également conférencier TedX (Tours 2023), sur le thème « Comment nommer le nouveau ? ».

Quel dirigeant APM ne souhaite pas progresser ?

Pour un dirigeant adhérent à l'APM, le progrès n'est pas une notion abstraite. C'est celui de son entreprise. Il y range :

– le sens (progrès = passage du stade purement matériel à celui d'une raison d'être et d'une raison de faire qui transcendent les opérations quotidiennes et donnent du sens)

– l'offre (progrès = innover),

– le développement de soi (progrès = développement personnel),

– les équipes (progrès = accroissement des compétences, des responsabilités, qualité de vie au travail, collaborativité etc.),

– les clients (progrès = satisfaction, plaisir, bénéfice etc.),

– le résultat comptable (progrès = EBIT),

– le RSE (progrès = contribution éthique volontaire).

Ce point de vue met en lumière une première définition du progrès : le progrès en soi n'existe pas. Ce qui existe c'est le progrès de quelque chose, ainsi que les démarches de progrès continu en entreprise l'attestent. Le progrès fait débat dans les cercles intellectuels mais il a toujours les pieds sur terre.

La signature d'APM, *Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant*, va dans le même sens. Le progrès, comme le rappelle l'étymologie latine *progressio*, signifie avancer dans une direction, *versus* stagner ou reculer.

Le progrès étant défini comme un chemin jamais achevé, nous sommes donc dans le champ de l'expérience empirique. Il se mesure, il s'évalue, ne serait-ce que par la perception d'un avant/après, ou par une mesure précise. Le progrès est quantifiable et/ou qualifiable.

En 30 ans d'expertise dans les clubs j'ai souvent entendu des adhérents dire qu'ils ne voulaient pas la croissance pour la croissance. Mais des chefs d'entreprise désirant ne pas ou ne plus progresser, je n'en ai pas rencontré. Progresser est consubstantiel à l'acte d'entreprendre.

Le moteur du progrès est aussi multiple que la motivation à entreprendre : exigences personnelles du dirigeant et des équipes, attentes des clients, contraintes des réglementations, jeu de la compétition sur le marché, facteurs sociétaux et environnementaux, attentes individuelles, etc. Le périmètre du progrès est subjectif : chacun définit la plus ou moins grande surface du progrès qu'il veut générer à son échelle ou auquel il veut contribuer à une échelle plus large.

Le progrès est utilitariste.

Ainsi le progrès est-il une expérience. Il n'existe que par référence à un « terrain ». Le progrès est relatif, jamais absolu. Mais il est toujours utilitariste : le progrès sert à quelqu'un, à un groupe, à un collectif, à une société.

Motivation noble ou égoïsme ou contrainte non négociable, nous cherchons le progrès par intérêt ou nécessité. Mais parfois aussi par amour de l'humanité et de la planète. Le progrès se rapportant à nous, humains, il est donc relié à notre bien-être voire notre bonheur, donc à l'idée que nous nous en faisons.

La question brûlante concerne ce « nous » : tout un chacun participe-t-il au progrès ? Est-il partagé ? C'est la question qui fâche car la réponse de toute évidence n'est pas universelle : elle dépend du point de vue adopté. Or l'implicite sur lequel nos sociétés se sont construites depuis la période des Lumières veut que le progrès soit partagé. L'écart entre le désir et le réel a généré la critique du progrès : il n'est pas partagé, ou si inégalement que nous ne pouvons pas occulter la croissance des inégalités tandis que nous pensions progresser.

L'autre critique du progrès porte sur les effets collatéraux qui peuvent être négatifs quand le résultat d'un progrès

semble positif. Le bât qui blesse c'est notre représentation du progrès, et non pas le progrès lui-même : il doit être universel et positif. Dans un monde globalisé c'est bien plus difficile qu'en 1945, lorsque, par exemple, fut créée l'Assurance Maladie à l'échelle d'un seul pays.

Ainsi, et c'est une conséquence de la globalisation, avons-nous changé d'échelle pour apprécier la marche du progrès : le progrès personnel a plus de difficultés à se satisfaire du non-progrès planétaire. À moins d'être purement égoïstes et de penser le progrès uniquement comme un bénéfice personnel. Personne n'est à l'abri de son ego.

C'est ici qu'intervient le bras armé du progrès : l'innovation. Innover signifie penser autrement son business, son métier, son marché, ses investissements, son management pour déboucher sur une nouvelle offre-client, un nouvel état de l'art, un nouveau modèle économique, etc. Innover contribue à faire progresser l'entreprise mais pas nécessairement à créer du progrès au-delà des murs de l'entreprise. Le local et le global sont disjoints ou, en tout cas, ne sont pas mécaniquement reliés. C'est ce qui pose problème.

Le progrès se comprend par son opposé : la régression

« Le roi est mort, vive le roi ! » était l'expression consacrée lorsque décédait un roi et qu'un nouveau monarque lui succédait. Grâce à la lignée héréditaire, il ne mourait jamais. Par analogie j'ai observé la même dynamique en 30 ans d'expertise APM sur le thème du progrès qui est au cœur de mon expertise sur l'innovation¹ : le progrès est mort, vive le progrès ! Ce qui est en train de disparaître c'est le progrès interne, entre les murs de l'entreprise. Ce qui se développe c'est la conscience, voulue ou subie, qu'il faut progresser à une autre échelle. Les extériorités sont nombreuses et pressantes.

Progresser uniquement en interne revient aujourd'hui à mal entreprendre. Au sein des clubs où je suis intervenu (plus de 350), la notion de progrès n'est pas remise en question, tant elle est l'alpha et l'oméga de la philosophie entrepreneuriale dominante. On comprend que la décroissance y soit perçue comme une provocation ! Pour autant, si la recherche du progrès n'est pas contestée, le but du progrès est de plus en plus questionné. Le progrès oui, mais quel progrès ? Les acteurs économiques ne peuvent pas esquiver la question : il

1. *Innovation de progrès, innovation de rupture : quels leviers pour votre entreprise ?*

y va de leur stratégie et de leur différenciation concurrentielle.

L'impensé du progrès est son contraire, à savoir la régression. Il faut donc s'interroger sur le couple progrès/régression pour que surgisse cette troisième voie d'un progrès meilleur. Comment simultanément progresser et régresser ?

C'est à cette question paradoxale que doit répondre l'innovation actuelle et à venir. Son but est de réconcilier des contraires, et non pas seulement de créer un avantage compétitif supplémentaire « au détriment de » quoi que ce soit. En théorie l'idée est belle. En pratique c'est nouveau, donc cela nécessite d'apprendre à faire autrement, car nous n'avons pas, pour ne citer qu'un seul exemple, appris à calculer le nombre de planètes consommées pour réaliser une innovation. Il faut innover l'innovation.

Reconfigurer l'innovation tient donc à l'intégration de nouveaux facteurs, comme l'inclusion sociale, la substitution des énergies fossiles, le bilan carbone d'une idée, le degré de réparabilité, le taux de recyclabilité, la « futurabilité » positive d'un service, etc. Mais l'addition de toutes ces innovations d'un nouveau genre crée-t-elle mécaniquement plus de progrès ? Le progrès n'est-il que du ressort des entreprises ?

Si le partage du progrès n'est pas opéré par un État ou par la bienveillance individuelle de citoyens, la mécanique du marché concurrentiel ne le réalisera pas. Penser le futur du progrès, c'est lier le rôle de l'économie et de la politique, ce

qui suppose d'apprendre à travailler ensemble selon des objectifs divergents mais dont la finalité devrait se rejoindre. Faire progresser la gouvernance privé-public est nécessaire. Pour devenir systémiques, pour lier l'entreprise à ses environnements, comme le rappela souvent le philosophe Bruno Latour, toutes les parties prenantes ont mieux à faire que d'instruire le procès du progrès : elles doivent s'entendre pour progresser autrement². Bref, l'économie ne peut pas se passer du politique. Sauf que le temps est compté pour parvenir à la coopération.

Le progrès comme supplément de bonheur.

Je me déplace très souvent dans les petites ou moyennes villes. J'y ai vu se développer sur les dix dernières années le modèle d'innovation Deliveroo. Impossible de ne pas remarquer les regroupements de scooters sur la place principale de la ville ou près des pizzerias. Les livreurs attendent un ordre de livraison. Ce qui ne manque jamais de me rappeler cette scène de film³ où l'on voit des dockers sauter le plus haut possible pour attraper un sac qui leur permettra de décharger

2. On peut se reporter à l'un de ses derniers livres : *Où atterrir? Comment s'orienter en politique*, Paris, La Découverte, 2017.

3. Elia Kazan, *Sur les quais*, 1954.

les navires à quai. Qui ne saute pas assez haut rentre chez lui les poches vides.

Les restaurateurs y trouvent un moyen de faire plus tourner la boutique. Pour les clients, se faire livrer une pizza pour une soirée foot est un confort. Pour le jeune sur son scooter c'est du salaire. Pour le fabricant de scooters électriques, pour le cartonnier, pour l'industrie agro-alimentaire, etc. Chacun y trouve un bénéfice. Tout le monde est-il satisfait? Peut-être. Tout le monde est-il heureux? J'en doute. Le progrès ne peut s'interpréter sans le supplément de bonheur qu'on attend de lui. Ainsi progrès et bonheur sont-ils intrinsèquement liés. Faudra-t-il passer du PIB au BNB⁴? Personne en tout cas n'évitera la question du bonheur qui est contenue implicitement dans la notion de progrès et dans les innovations.

Cette économie des dockers s'est métamorphosée et étendue : free lances, indépendants, plateformes digitales de *talent-on-demand*, etc. On ne compte plus les gens qui sautent sur leurs réseaux sociaux pour essayer de capter une demande. Le modèle économique qui n'a rien d'innovant est plus qu'ambivalent. Il peut être la meilleure des choses (flexibilité de l'économie) et la pire des choses (asser-vissement du travail à la tâche, sentiment d'insécurité).

4. Le bonheur national brut ou BNB est un indice servant au gouvernement du Bhoutan à mesurer le bonheur et le bien-être de la population du pays.

À force de voir l'inégalité se reproduire à tous niveaux nous ne goûtons pas pleinement les fruits des progrès technologiques, sociaux, entrepreneuriaux, médicaux etc. qui sont réels. La conscience du non-partage du progrès fait souffrir. Il est donc temps de changer le progrès en innovant autrement. En innovant mieux.

La conscience d'un progrès négatif progresse : c'est une bonne nouvelle !

La notion de progrès ne va donc plus de soi. Comment par exemple se satisfaire des politiques industrielles d'obsolescence programmée encore dominantes quand le manque de ressources a déjà commencé ? Les exemples où la balance de l'innovation est négative sont devenus monnaie courante.

Pour répondre à ce besoin d'un nouveau progrès plus responsable, l'innovation qui en est le levier opérationnel a besoin de changer de nature. Nous devons apprendre à raisonner de façon systémique. Innover, aujourd'hui et demain, c'est résoudre des problèmes créés par les contradictions entre le résultat visé et les effets collatéraux. C'est le sens d'innover : penser ensemble autrement pour résoudre une contradiction.

On pourra toujours citer d'autres endroits de la planète où on se désintéresse de savoir si les effets secondaires d'un business sont positifs ou négatifs. Occupons-nous de ce qui dépend de nous, comme l'écrivaient les philosophes stoïciens. C'est enthousiasmant de chercher à faire progresser le progrès lui-même, vous ne trouvez pas ? Seules les minorités agissantes font avancer les systèmes.

Faut-il renommer le progrès ?

Face à l'évolution de ce que recouvre la notion de progrès et de nos attentes, on pourrait être tenté de conclure que le mot progrès est périmé et qu'il faut en changer. Ce qui l'est, c'est l'idée qu'on s'en faisait, et non pas le mot. Renommer le progrès nous ferait oublier nos errances. Être humain, c'est assumer son passé, c'est apprendre à en hériter, pour mieux l'évaluer et ne pas le reproduire dans ses aspects négatifs.

Conserver le mot « progrès » nous permettra de mieux nous interroger : sommes-nous en train de reproduire un non-progrès ou bien de viser un progrès plus systémique ?

Un mot est une promesse à réaliser, un engagement. Il fonctionne comme une responsabilité à assumer pour le futur. Il est l'antidote de l'égoïsme qui est la vraie menace du progrès.

Effacer la frontière intérieure/extérieure pour progresser mieux.

Pour générer ce progrès et cette innovation systémiques, il est besoin d'intégrer des nouveaux critères. La frontière entre l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur est en train de s'effacer par la force des « choses », tels l'état des ressources naturelles et de l'environnement, la raréfaction des énergies et la pauvreté, les vagues de chaleur intenses et les migrants climatiques, la technologie destructrice de ressources etc. Le contexte fait pression.

L'idée de l'entreprise citoyenne apparue il y a une trentaine d'années a été une première brèche dans cette séparation intramuros/extramuros. On aurait pu penser que l'entreprise voulait faire de la politique et que ce n'était pas son rôle. Contre toute attente ce mouvement a ouvert des portes et des fenêtres dans l'entité même de l'entreprise qui court toujours le risque de fonctionner en vase clos.

Aujourd'hui, la « cité » englobe aussi les ingrédients du « bien public » : l'air qu'on respire, les sols dont nous ne sommes que les locataires, les ressources qui s'y trouvent et qui n'appartiennent pas à l'homme – l'eau notamment, mais aussi les énergies fossiles, les minerais, les terres rares etc. Le chemin sera long pour faire reconnaître que ces ressources appartiennent à la planète et non pas à l'humain. Et que les exploiter suppose non seulement de la modération mais une

motivation pour les substituer par du renouvelable et du recyclé qui ne coûtent pas deux fois plus⁵! Mais ce mouvement est vertueux : il a ouvert la voie à la pensée systémique.

À la place de la séparation intérieure/extérieure il faut donc créer des liens, bâtir des ponts. Le progrès de l'entreprise ne peut plus se faire seulement en interne. Il intègre une extériorité qui la dépasse, qui ne lui appartient pas et qui n'est pas dévolue qu'aux États.

Le progrès par l'innovation

Nous voulons retrouver plus de progrès. Produire du nouveau en détruisant moins, voire pas du tout, devrait devenir le postulat. C'est le mandat qu'il faut assigner à l'innovation.

Ainsi le progrès du progrès c'est de penser en mode systémique. Il oriente l'innovation vers la diminution drastique, voire la suppression des effets collatéraux négatifs. Il s'agit de rendre, de redonner et non plus seulement de prendre,

5. À rapprocher de la règle des 3 R qui peut cadrer l'innovation : recycle, réutilise, réduis!

comme le laissent entendre les mots entre-prendre, entreprise, entre-preneur.

Ce qui est fondamentalement en train de changer sous nos yeux c'est que le progrès de l'entreprise ne peut pas faire l'impasse sur les facteurs d'extériorité. Sur le plan opérationnel, une réflexion au sein du club sur les 17 ODD⁶ est un bon moyen pour questionner et orienter le progrès poursuivi par chaque dirigeant et par le club. Quand on les analyse un à un et qu'on les intègre pour partie dans les décisions opérationnelles – pour partie car aucune entreprise ne peut prétendre les embrasser tous – il n'est pas besoin d'aller chercher plus loin les axes de progrès d'une entreprise.

Ce progrès-là fait sens. Il est construit sur l'implicite du partage équitable à défaut d'être à parts égales. Il peut nourrir les démarches de progrès continue les plus opérationnelles. Le mouvement a déjà commencé : il s'agit de l'amplifier. La rencontre mensuelle du club étant un moment de respiration, autant chercher à respirer l'air d'un meilleur futur !

6. Objectifs de Développement Durable formulés par l'ONU et inscrits dans l'agenda d'ici... 2030.

Questions vives

Ainsi pour donner vie au progrès dont nous avons besoin et à l'innovation qui en est le moyen pratique, les questions à se poser sont simples mais dérangeantes. Il va falloir penser et agir autrement pour y répondre, bref chercher :

– Combien de planètes je consomme pour mon activité ? et pour mon innovation ? D'après Global Footprint Network⁷, la France consomme 2.7 planètes chaque année pour produire son PIB. Cela fait 1.7 planètes de trop. Chaque entreprise, chaque personne peut utiliser cet outil gratuit de calcul de son empreinte carbone.

– Choisir et traduire opérationnellement les ODD qui sont les plus pertinents pour l'entreprise, les plus « à portée de main ». En faire une source de valeur ajoutée perçue supplémentaire.

– Lancer une enquête sur la perception du progrès au sein de l'entreprise et dans son écosystème (clients, partenaires, cotraitants, etc.). Le progrès n'existe pas ; ce qui existe c'est l'idée qu'on s'en fait. Et chacun peut s'en faire une idée différente. Le but, dans une entreprise, n'est pas d'être parfaitement alignés mais de se poser collectivement la question pour résoudre les tensions et les incohérences les plus flagrantes.

7. <https://www.footprintnetwork.org/>

LE PROGRÈS EN QUESTION

– Au sein de chaque club APM : choisir ensemble un indicateur du progrès du club, progrès intramuros et progrès extramuros. La programmation annuelle, acte qui réunit la totalité des clubs, devrait s'en trouver modifiée. L'innovation de l'APM viendra du terrain des clubs.

Le progrès est mort, vive le progrès !

Le progrès: une évolution intérieure

Astrid du Lau d'Allemans

Psychanalyste, auteure et chercheuse, Astrid du Laud d'Allemans a développé une approche spécifique des problèmes géopolitiques à partir d'outils psychanalytiques. Après ses études à Sciences-Po et partant de son expérience dans des organisations internationales et en psychanalyse, elle réalise un rapprochement entre les problématiques individuelles et collectives et développe le concept « d'âme des peuples ». Elle crée alors un groupe de recherche pluridisciplinaire, l'Association Anima Mundi et met en place un partenariat avec le Collège des Bernardins sur le thème « Mémoires, Identités, Imaginaires des peuples européens ». Auteure d'un livre sur l'inconscient collectif des peuples et son impact dans les relations internationales, *Quand l'irrationnel souffle sur le monde*, elle est conférencière et experte à l'APM, ainsi qu'à Germe et Keypeople.

Concept central de la pensée des Lumières, le progrès incarne la croyance dans le perfectionnement global et linéaire de l'humanité. La société tout en se développant, évolue vers le mieux, ce qui implique une augmentation des richesses, un progrès scientifique et technique mais aussi une amélioration des mœurs et des institutions, voire, un progrès de l'esprit humain. Peut-on assurer que le progrès économique entraîne mécaniquement le mieux-être? N'est-ce pas lui qui, au contraire, a, peu à peu, aboutit au développement du consumérisme et à l'épuisement des ressources naturelles, à une compétition accrue pour les posséder, l'effondrement possible de l'équilibre de la planète? Mais surtout, au-delà de tout, n'entraîne-t-il pas un mal-être accru des individus dans nos sociétés avec le développement croissant de l'utilisation d'antidépresseurs et d'anti-anxiolytiques?

Comment définis-tu le progrès à l'aune de ta discipline et ou de ta pratique?

À l'aune de ma discipline et de ma pratique, la définition du progrès est essentiellement liée à la notion d'évolution intérieure, de travail sur soi parce qu'il contribue à un mieux-être réel, à une évolution quantifiable de l'individu, à un

véritable progrès palpable pas seulement individuel mais aussi collectif.

La Chine ancienne au même titre que l'Inde mettait l'accent sur l'expérience intérieure comme base de toute évolution positive alors qu'en Occident, l'important se porte plutôt sur la pensée, la déduction, l'abstraction, l'aspect rationnel qui invente, déduit, organise et construit. Avec son corollaire, le progrès technique et l'accès aux biens matériels pour permettre aux individus de parvenir au bonheur. Or, dans nos pays occidentaux et malgré l'utilisation permanente du progrès, de l'innovation, nous n'avons pas atteint le bonheur escompté. Pourquoi? Même si les deux approches sont, bien entendu, complémentaires, considérer l'évolution de l'être par le travail sur soi, la possibilité de se relier à soi-même pour se relier aux autres et à tout ce qui vit, est, selon moi, la principale source d'épanouissement individuel et donc collectif; ce qui correspond à un progrès réel. Chacun de nous, à notre niveau, a, de fait, une influence sur d'autres cercles, comme une pierre qui tombe dans l'eau et décrit des cercles concentriques qui s'élargissent à leur tour indéfiniment.

Selon Carl Gustav Jung mais aussi l'un des pères de la physique quantique, Wolfgang Pauli, l'extérieur est le reflet de l'intérieur. Or, en tant que thérapeute, je l'observe tous les jours à travers le cheminement des personnes que j'accompagne. Lorsqu'elles sortent des scénarios de répétition liés à

leur expérience de vie et parviennent à se réapproprier leur passé, elles sont à même de construire un présent différent, mais aussi et surtout, un futur souhaitable. De la même manière, le progrès intérieur permet de mieux gérer les peurs et elles sont nombreuses aujourd'hui avec l'incertitude dans laquelle nous vivons. Les personnes qui font un travail sur elles, apprennent à maîtriser leurs émotions lorsqu'elles se sentent mal, à savoir qui elles sont sur tous les plans et sont dès lors, plus à même d'accepter leurs faiblesses. Or, lorsque j'accueille mes faiblesses, je peux accepter celles de l'autre sans jugement et cela crée la solidarité. Si je m'accepte comme je suis et si je connais ma spécificité, je ne crains plus la différence de l'autre. Imaginez l'impact que cela pourrait avoir sur le plan collectif. Puisque je suis en phase avec moi-même et bien ancré, je ne me laisse pas envahir par les peurs et les manipulations de tous ordres et je garde mon libre arbitre. Ma sécurité intérieure étant renforcée, je ne dépends plus de quelqu'un d'extérieur pour la préserver et sur le plan collectif, le recours aux hommes providentiels est la conséquence de peurs individuelles qui se cristallisent en besoin de sécurité collectif avec les conséquences négatives que cela entraîne : un contrôle renforcé sous prétexte de sécurité et une perte de liberté. On l'observe aujourd'hui en Chine, en Inde, en Italie, en Turquie, en Russie...

Le progrès intérieur favorise aussi le lâcher prise, le fait de ne plus être dans le contrôle. Or, l'un des principaux sujets

sur lesquels nous butons est notre besoin insatiable sur un plan collectif de tout contrôler, tout prévoir, quitte à s'enfermer et à asphyxier la planète qui nous permet de subvenir à nos besoins et donc de risquer de disparaître en tant qu'espèce. Cette soif de contrôle vient également d'un besoin illimité de reconnaissance et d'ego. Je n'existe qu'à travers le regard de l'autre et si ce n'est pas le cas, j'ai l'impression de disparaître. C'est un tonneau des Danaïdes permanent tant que je n'accepte pas de reconnaître moi-même et d'accepter ma valeur intrinsèque sans attendre que les autres ne me permettent de la ressentir. Je suis quelqu'un, j'apporte quelque chose de spécifique et d'unique et en même temps, je fais ce qui me semble juste sans attente de résultat. Ce n'est pas grâce à moi seulement que quelque chose se construit. Je suis un élément d'un ensemble, un élément essentiel mais pas seul. Accepter de reconnaître sa valeur et ses faiblesses tout à la fois permet de remettre l'ego à sa juste place. Il a sa raison d'être mais n'a pas besoin de dominer ni d'être excessif sinon nous retrouvons sur le plan collectif ce recours à des personnalités politiques qui appuient sur la fierté du pays, sa puissance ancienne, donc, son ego collectif pour asseoir leur autorité. D'où le développement des nationalismes de plus en plus exacerbés avec son corollaire, les luttes de pouvoir inhérentes à ce besoin d'exister en montrant sa force et en écrasant l'autre.

De même, dans ma pratique de thérapeute, le progrès intérieur permet l'ancrage dans le réel, la maîtrise des pensées et donc la possibilité, parce qu'on est en lien avec soi-même, de ne pas se laisser embarquer par la peur collective qui est contagieuse et donc garder son libre arbitre. Cela me paraît essentiel pour être acteur de la démocratie.

Nous sommes dans une période de transition qui implique de redéfinir le futur souhaitable en sortant des chemins battus. La notion de progrès en fait partie.

Julien Green écrivait : « Il ne peut y avoir de progrès véritable qu'intérieur. Le progrès matériel est un néant ». À l'heure où les questions environnementales deviennent cruciales, il paraît difficile de rester dans une vision purement technique et extérieure du progrès.

Quelles interrogations la notion de progrès suscite-t-elle en toi ?

La principale interrogation que suscite, en moi, cette notion de progrès est la question de sa maîtrise mais aussi de l'objectif qu'elle sert. J'ai la sensation d'être dans un train à vive allure qui va dans le ravin sans pouvoir être stoppé ou changé d'aiguillage. J'ai l'impression que nous sommes devenus des apprentis sorciers, prêts à tout pour vendre

quel qu'en soit l'impact. La question de savoir ce qui constitue une véritable amélioration pour nos vies ne semble plus exister.

Mon autre questionnement est de savoir si c'est envisageable de ne pas le subir ? Nous devenons esclaves d'un mode de fonctionnement dans lequel nous devons toujours aller de l'avant, produire toujours plus, s'épuiser et épuiser la planète. Lorsque l'on observe la dégradation de la Terre, le réchauffement climatique, l'extinction des espèces mais aussi le mal-être de plus en plus d'individus, cela me donne le vertige, la sensation d'être entraînée malgré moi dans une course sans fin, de ne pas avoir le choix. C'est peut-être cela l'essentiel, perdre notre capacité de choix, d'accepter ou de pouvoir refuser certains de ces progrès mais de devoir nous adapter et, plus encore, de devoir le faire rapidement si nous voulons rester dans la course. C'est encore plus vrai pour les entreprises. La question restant de savoir : pour quels bénéfices réels ? Rajoutons-nous des déséquilibres ou apportons-nous une véritable valeur ajoutée ? En quoi peut-on considérer qu'il s'agit bien d'un progrès c'est-à-dire, de la capacité à apporter un mieux-être ?

Comment repenser le progrès dans les prochains mondes ?

Pour moi, le progrès ne doit pas être un but en soi mais bien plutôt un moyen. La question étant de savoir quel est l'objectif que nous nous fixons dans les 20 prochaines années. Où souhaitons-nous aller ? Quel serait le mieux-être collectif que nous souhaitons voir mettre en œuvre ? De la définition de ce dernier découlent les moyens à utiliser surtout lorsque la vision des jeunes, du monde de demain et leurs aspirations ne correspondent pas aux nôtres. La quête de sens, l'envie d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle mais aussi la solidarité et le besoin de préserver la planète sont, pour eux, les éléments fondamentaux de la vie. Cela nous amène à remettre en question notre vision du progrès. Je préférerais lui substituer une notion de bien-être, à la fois individuel et collectif. L'un ne va pas sans l'autre et miser sur un travail intérieur pour être en phase avec qui on est, favorise le lien avec la nature et l'autre. Cette démarche me paraît essentielle aujourd'hui. Ne pas opposer les deux démarches mais les mettre en œuvre y compris dans l'éducation nationale. Passer de l'école du savoir à l'école de la connaissance de soi, les deux étant complémentaires et ne s'excluant pas. Sortir du sentiment de ne pas avoir le choix pour choisir, en connaissance de cause, le monde dans lequel nous voulons vivre et la façon

de le mettre en œuvre. Ce serait cela, la définition d'une nouvelle forme de progrès, être en phase avec soi, avec l'autre et avec la nature.

Au regard de tes réponses quelles seraient les trois à cinq questions stimulantes que tu aimerais poser aux entrepreneurs de l'APM ?

– Comment définiriez-vous la société dans laquelle vous souhaiteriez vivre dans les prochaines années ? Et comment définiriez-vous la place de votre entreprise dans cette configuration ?

– Avez-vous le sentiment de prendre ce temps de retour sur vous et de travail intérieur ?

– Avez-vous le sentiment de maîtriser vos pensées et de ne pas vous laisser déborder par elles ? Parvenez-vous à vous connecter à votre intuition ?

– Comment vivez-vous et traitez-vous la peur en vous face à l'incertitude et à tout ce qu'elle véhicule ? Quelle influence ces peurs peuvent avoir, selon vous, sur votre efficacité et votre responsabilité de dirigeant ?

– Est-ce que vous voyez en quoi vous contribuez au progrès collectif et de quelle façon ?

LE PROGRÈS EN QUESTION

– Avez-vous le sentiment d’avoir le choix face aux nouvelles technologies et innovations de toutes sortes ? Et si non, comment pourriez-vous récupérer cette capacité de choix ?

Le management au service du progrès

Frédéric Fréry

Frédéric Fréry est professeur de management stratégique à l'ESCP et à CentraleSupélec. Il a été *Visiting Scholar* à la Stanford University et *Visiting Professor* à l'Université du Texas à Austin. Il est notamment l'auteur de *Stratégique*, le manuel de stratégie le plus vendu dans le monde francophone, et de *100 Idées Impertinentes pour Mieux Manager*, premier ouvrage original en français publié par la *Harvard Business Review*. Expert APM, chroniqueur sur la plateforme Xerfi, il intervient régulièrement dans les médias économiques.

L'idée de progrès

Si l'idée de progrès existe depuis l'Antiquité, elle a véritablement été formulée par les humanistes aux XVI^e et XVII^e siècles, notamment par Francis Bacon, puis largement approfondie par les philosophes des Lumières au XVIII^e siècle. Pour eux, la prospérité, la santé et l'éducation devaient assurer le bonheur de l'humanité. Avec le mot d'ordre d'Auguste Comte, « Ordre et Progrès », les positivistes ont repris cette ambition progressiste tout au long du XIX^e siècle. Depuis lors, le développement sans précédent de la science et de la technique a permis à un nombre toujours plus grand d'êtres humains d'accéder à un niveau de prospérité auquel n'auraient jamais pu prétendre les souverains de l'Ancien Régime. En France, au cours du XX^e siècle, le salaire moyen d'un ouvrier a été multiplié par quatre en monnaie constante et, selon les chiffres de l'Insee, le pouvoir d'achat moyen des Français a doublé rien qu'entre 1959 et 1974, puis a encore augmenté d'un tiers entre 1990 et 2020. D'après la Banque mondiale, depuis l'effondrement du bloc communiste et le passage de la Chine à une logique capitaliste, plus de 2 milliards d'êtres humains sont sortis de la misère et le taux d'extrême pauvreté a chuté de 75 % dans le monde.

Jean Perrin, prix Nobel de physique en 1926 pour ses travaux sur la discontinuité de la lumière, affirmait en

1930, lors de la création de l'ancêtre du CNRS : « *Rapidement, peut-être seulement dans quelques décades, si nous consentons aux légers sacrifices nécessaires, les hommes libérés par la science vivront joyeux et sains, développés jusqu'aux limites que ce que peut donner leur cerveau. Ce sera un Éden qu'il faut situer dans l'avenir au lieu de l'imaginer dans un passé qui fut misérable.* » Dans une large mesure, si l'on compare nos conditions de vie d'aujourd'hui avec celles de nos arrière-grands-parents, notre longévité, ou le fait que nos outils électroniques nous permettent un accès inédit à la connaissance, nous pouvons dire que le rêve de Perrin est devenu réalité.

Certains observateurs, comme Steven Pinker, professeur à Harvard, affirment ainsi que le véritable siècle des Lumières est le nôtre. Comme l'a souligné Yuval Noha Harari dans son remarquable ouvrage *Homo Deus* : « *Pour la première fois dans l'histoire, plus de gens meurent d'avoir trop mangé que pas assez, et plus meurent de vieillesse que de maladies infectieuses. Le suicide fait plus de victimes que les guerres, le terrorisme et le crime combinés.* » Ce constat de succès sans précédent de notre espèce fait écho au discours de Montréal de l'ancien président Obama en 2017 : « *Si vous deviez choisir de naître à un moment dans l'histoire, et que vous ne sachiez pas à l'avance qui vous alliez être – riche ou pauvre, dans quel pays, homme ou une femme – vous choisiriez aujourd'hui.* » Près de trois cents ans après sa formulation, le projet des Lumières est en grande partie réalisé.

Le rôle du management

Le management a joué un rôle moteur dans cette marche triomphale vers le progrès. Dès la fin des années 1880, Frederick Winslow Taylor a repris à son compte l'idée des positivistes selon laquelle les désordres et la violence des conflits sociaux étaient attisés par l'insuffisance des richesses produites : tant que l'économie resterait une économie de la rareté, la lutte des classes serait la base de l'action politique. En décuplant la productivité, il était possible d'apaiser ces luttes et de pacifier la société (et au passage de contrecarrer le projet marxiste). C'est une des raisons qui l'ont poussé à conceptualiser l'organisation scientifique du travail, ce qui a permis notamment – avec la généralisation du travail à la chaîne perfectionnée par Henry Ford – l'apparition de la société de consommation et l'émergence des classes moyennes. De nos jours, les conflits sociaux les plus violents provoquent au pire quelques blessés. Dans l'économie de la rareté d'avant le management, on envoyait la troupe pour mater les grèves, y compris à coups de canon, les mouvements anarchistes multipliaient les attentats et les revendications sociales dégénéraient en émeutes sanglantes.

C'est avec le développement exponentiel du management – à partir de la révolution industrielle, puis surtout tout au long du XX^e siècle – que la prospérité a décuplé. Tout au long des deux derniers siècles, les progrès du management ont

accompagné la diffusion à très grande échelle des innovations scientifiques, que ce soient les avancées de l'industrie pharmaceutique, les technologies de transport et de l'information, l'amélioration des conditions d'hygiène et d'alimentation ou encore l'accès aux sources de financement, qui a permis à la très vaste majorité de la population d'en bénéficier.

Par sa recherche de l'efficience qui pousse toujours à améliorer les procédés, grâce à l'aiguillon de la concurrence qui stimule à la fois l'amélioration des offres et la baisse des prix, au travers de la notion d'investissement qui consiste à sacrifier des ressources aujourd'hui dans l'espoir d'un meilleur retour demain, ou encore du fait de l'irruption épisodique d'entrepreneurs schumpeteriens – de Henry Ford à Elon Musk – capables de régénérer de loin en loin les marchés arrivés à satiété, le management est indissociable de l'idée de progrès. Grâce à lui, le prix d'une automobile d'entrée de gamme en France a baissé de près de 41 % entre 1978 et 2022, alors que celui d'un vol transatlantique baissait de 82 % et celui d'un téléviseur de 90 %, sans compter que la qualité et la performance de ces offres ont très fortement progressé depuis : les voitures sont plus sûres et plus économes, les vols transatlantiques plus confortables et moins énergivores et les téléviseurs toujours plus perfectionnés. Comme l'a montré la stupéfiante explosion du niveau de vie en Chine depuis l'autorisation – pourtant

largement contrainte – de la logique capitaliste, l'esprit d'entreprise est un des meilleurs catalyseurs de l'ingéniosité humaine, si ce n'est le meilleur, et le management est son outil quotidien.

La dystopie « décroissante »

Pourtant, l'idée de progrès a disparu du débat public, et le mot « progrès » lui-même n'est quasiment plus employé. Quand il n'est pas négativement connoté, il est remplacé par la notion d'innovation, qui délaisse l'aspiration à une finalité pour se cantonner à la simple nouveauté. Le principe de précaution s'est imposé jusque dans la constitution de la République française pour ralentir la marche vers le progrès.

Mais surtout, face au dérèglement climatique et au nom de la préservation de l'environnement, beaucoup prônent désormais l'immobilisme, voire la décroissance, plutôt que le progrès, et cette contestation du progrès est aussi une contestation du management. Puisque l'entreprise capitaliste, l'économie de marché et la mondialisation sont accusées d'avoir provoqué le dérèglement climatique, elles devraient céder la place à une économie communautaire, égalitaire, artisanale et locale. La sobriété et la décroissance

devraient l'emporter sur la recherche du progrès. L'entreprise capitaliste et le management, dont les finalités sont la prospérité et la croissance, sont ainsi violemment remis en cause.

Or, cette tentation de la décroissance est dangereuse à plus d'un titre. Supposer que la décroissance, la frugalité et la sobriété conduiront à une société égalitaire, démocratique et libre, faite de partage et de bonheurs simples, est pour le moins naïf.

La sobriété, en tant que telle, est tout à fait souhaitable. C'est d'ailleurs dans la nature du management que de chercher à accroître l'efficacité, et donc à produire autant – voire davantage – avec moins de ressources. Cependant, la sobriété ne suffira pas : lors des confinements successifs provoqués par la pandémie de Covid-19, l'humanité s'est montrée particulièrement sobre : quasiment aucun déplacement, industrie en suspens, commerce fortement contraint. Pourtant, l'impact sur les émissions de CO₂ est resté anecdotique. Rappelons que selon le 6^e rapport d'évaluation du GIEC, les émissions de gaz à effet de serre doivent être réduites de 80 % d'ici 2040.

Quant à la décroissance proprement dite, soulignons tout d'abord qu'elle repose sur un postulat erroné, qui voudrait que la croissance économique ne puisse se faire qu'aux dépens de l'environnement. En effet, selon les chiffres du Global Carbon Project, les émissions de CO₂ par habitant dans les pays de l'Union européenne ont baissé de 37 %

depuis 1990, alors que le PIB par habitant y a progressé de 46 %. Dans le même temps, selon Airparif, la concentration de SO₂, de monoxyde de carbone, de particules fines et de plomb a été divisée par plus de 200 dans l'air de Paris, pour devenir quasiment nulle aujourd'hui. De même, d'après l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation (FAO), la production agricole continue de croître dans le monde (elle double tous les 20 ans environ), alors que depuis le début du XXI^e siècle les surfaces agricoles diminuent. Croissance économique et respect de l'environnement ne sont donc pas antinomiques.

De plus, la décroissance engendre une société radicalement inégalitaire. En effet, si elle était effectivement mise en application dans les proportions requises (division par 5 des émissions de gaz à effet de serre avant 2040), la décroissance reviendrait à rétablir l'économie de la rareté : ce que proposent les décroissants et les opposants au progrès, ce n'est rien d'autre que réduire drastiquement la quantité de richesses produites. Cette frugalité ne manquera pas de raviver la violence des conflits sociaux, et ce sont les plus démunis qui en seront les premières victimes, alors que les plus fortunés auront toujours les moyens d'accaparer l'essentiel des ressources. Cette société sans croissance et sans recherche de la prospérité collective, nous l'avons déjà connue, c'est celle d'avant la révolution industrielle, avec une élite jalouse de ses privilèges et une population asservie

et indigente. La grande dépression des années 1930, principal exemple de décroissance à grande échelle qu'ont connu nos sociétés riches et développées, a jeté des millions d'Américains dans le dénuement, mené des dictateurs au pouvoir en Europe, et s'est terminée par la deuxième guerre mondiale.

Troisièmement, prôner la décroissance, c'est rompre avec les valeurs des Lumières. La face cachée de l'écologisme, c'est que l'anthropocène est un concept anthropophobe : s'il s'agit de sauver la planète, c'est avant tout pour la sauver de l'être humain, considéré comme la cause de tous ses maux. Fondamentalement, l'écologisme n'est pas un humanisme. Les penseurs de l'écologie radicale en viennent d'ailleurs logiquement à constater que la démocratie est un obstacle à leur projet. En effet, quel parti pourrait être élu sur les promesses liberticides d'une réduction drastique du pouvoir d'achat, d'une limitation systématique des transports, voire d'un encadrement strict des naissances ? Ils évoquent donc un nouvel ordre mondial, autoritaire, qui seul pourra imposer la décroissance. Poussé dans ses retranchements, l'écologie devient un totalitarisme.

Enfin, la décroissance engendre la violence politique. L'aspiration au progrès reste forte parmi les classes moyennes, qui voient dans la croissance de la prospérité collective une opportunité d'ascenseur social. Si, au nom de la frugalité décroissante, on brise cette aspiration, le

risque est grand de susciter une réaction violente. Rappelons que la première préoccupation des Français est le pouvoir d'achat, alors que la décroissance implique mécaniquement un appauvrissement. Le mouvement des Gilets jaunes n'est-il pas né d'une augmentation des taxes sur le diesel, mesure typiquement décroissante? De fait, il sera impossible de convaincre les centaines de millions d'êtres humains qui aspirent à la prospérité qu'ils doivent accepter leur sort, tout comme il sera impossible d'obtenir de ceux qui disposent déjà du confort d'y renoncer de manière pacifique.

Au total, l'effondrement annoncé par les collapsologues a tout d'une prophétie auto-réalisatrice : c'est l'anticipation de la catastrophe qui risque de la provoquer, soit en instaurant l'éco-anxiété, en paralysant les efforts d'innovation et en étouffant les énergies des entrepreneurs, soit à l'inverse en provoquant une réaction conservatrice et populiste qui nierait la réalité de la crise climatique. Nous serons alors menacés par deux dystopies tout aussi terrifiantes : le repli obscurantiste d'un côté ou le trumpisme généralisé de l'autre.

Que peut faire le management pour sauver le progrès ?

Pour éviter ce cataclysme, nous devons préserver le progrès, faute de quoi c'est l'humanisme, la démocratie et le projet des Lumières qui seront anéantis. Ce n'est donc pas la décroissance qu'il faut rechercher, mais bien une croissance capable de ne plus gaspiller les ressources naturelles. Nous devons maintenir la prospérité et permettre à toute l'humanité d'en bénéficier, mais l'atteindre d'une manière plus ingénieuse. Toute l'intelligence humaine doit être mise au service de cet objectif : passer de la prédation à la préservation, mais sans sacrifier la prospérité. C'est ce progrès que nous devons défendre : non pas le moins, mais le mieux.

Contrairement à ce qu'affirment les déclinistes, le progrès économique, associé à l'entreprise capitaliste, encadrée par une réglementation qui veille au respect d'une saine concurrence et à un partage équitable des richesses, est une des meilleures réponses à la menace environnementale. En effet, comme le montre la courbe environnementale de Kuznets, si dans un premier temps la dégradation de l'environnement s'accroît avec l'augmentation du revenu par habitant, elle finit par atteindre un point d'inflexion au-delà duquel la relation s'inverse : la protection de l'environnement devient une priorité et les ressources permettant de la financer sont disponibles. Depuis 1980, selon les

chiffres publiés par la Convention climat des Nations unies, les émissions annuelles de gaz à effet de serre des pays industrialisés diminuent, alors que celles des pays en développement et des grands émergents (Chine comprise) explosent. Non seulement la natalité s'effondre lorsque la prospérité augmente (la croissance de la population mondiale a été divisée par deux depuis les années 1970), non seulement l'amélioration des conditions d'hygiène préserve l'environnement (90 % des plastiques qui polluent les océans proviennent de fleuves tels que le Gange, l'Indus ou le Niger, qui drainent des zones particulièrement pauvres qui n'ont pas les moyens de s'équiper d'usines de traitement des déchets), non seulement l'accès à des modes de production d'énergie modernes permet de contenir les émissions de gaz à effet de serre (des millions d'êtres humains brûlent encore du bois, ce qui selon Greenpeace pollue bien plus que le charbon), mais surtout toute une série de technologies permettent d'entrevoir des réponses aux problèmes environnementaux auxquels nous sommes confrontés : fission et fusion nucléaire, géothermie, hydrothermie, carburants de synthèse, hydrogène, nouveaux matériaux et nouvelles techniques de construction, alternatives alimentaire à l'élevage de bétail, etc.

Toutes ces avancées technologiques (et certainement d'autres encore, comme le captage du CO₂, le dessalement de l'eau de mer ou tout ce qui a trait au recyclage) sont

indispensables à notre avenir, mais elles imposent une mobilisation collective d'une ampleur sans précédent dans l'histoire humaine. Sans innovation, nous ne pourrions pas éviter le désastre climatique. Tout cela nécessitera des investissements considérables, la création d'entreprises nouvelles et le développement d'innovations à des échelles inédites, c'est-à-dire de gigantesques efforts de management.

En effet, sans management, l'innovation n'existe pas : aucun être humain ne peut à lui seul concevoir, réaliser, et encore moins diffuser à grande échelle les technologies requises par l'urgence environnementale. Comme l'a souligné Joseph Schumpeter, l'innovation, par nature, consiste à mettre en œuvre les idées, à passer à l'acte, et ce déploiement, nécessairement collectif, implique le management.

Plutôt que de combattre le capitalisme, l'écologie devrait donc l'utiliser. Plutôt que d'en faire son ennemi, elle devrait en faire son allié. La lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité et la préservation des ressources doivent devenir des activités rentables, capables d'attirer des entrepreneurs ambitieux et des investisseurs avisés. S'il est possible de faire fortune en protégeant l'environnement, les énergies humaines libérées seront infiniment plus massives que celles que peuvent susciter les appels à l'abstinence. L'écologisme doit opérer un revirement complet de sa matrice idéologique et embrasser l'énergie du capitalisme

pour mieux parvenir à ses fins. Il faut que l'écologie devienne capitaliste, ou que le capitalisme devienne écologique. Entre l'ascétisme décliniste et l'ambition progressiste, nous devons choisir. Le progrès du management, c'est le management au service du progrès.

Le progrès, une forme de respect

Laurent Lairy

Dirigeant d'entreprises, fondateur et repreneur de plusieurs sociétés, Laurent Lairy a acquis depuis 35 ans une solide expérience dans la création de richesses sociales, sociétales, environnementales et économiques. Ces 4 piliers fondateurs nourrissent son fil de vie professionnelle et personnelle.

Ma définition du progrès

J'associe le mot progrès au mot « respect ». Respect de soi, de l'autre, de l'environnement direct et indirect dans lequel nous évoluons. L'être humain vit dans une dualité permanente entre ses pensées, ses capacités et son environnement. Il doit donc sans cesse se comporter, s'adapter, réfléchir,

observer les situations, pour appréhender sa vie avec ses doutes qui le nourrissent, qui lui donnent de l'énergie pour progresser.

Les « chantiers » de progrès dans mon secteur d'activité

Mes chantiers du progrès sont infinis et ils évoluent dans trois mondes, sportif (Pdt du Stade Lavallois MFC), stratégique (Dirigeant de Visionère) et financier (Pdt de Procogest Finances). Ils sont toujours tournés autour du capital immatériel, à savoir comment impliquer et respecter l'humain dans sa progression, dans un patrimoine commun, vivant avec « le capital ». Autrement dit, comment faire en sorte que l'actionariat d'une organisation mette à disposition des moyens humains et financiers pour permettre à cette organisation de progresser et développer son patrimoine, qui appartient à toutes les composantes de l'entreprise, actionariat, collaboratrices, collaborateurs, clients, partenaires et environnement direct. Le chantier est ouvert, permanent, il permet à la communauté d'être en mouvement, dans la créativité, l'agilité, pour nourrir les projets partagés et vivre le progrès sans le subir.

L'évolution de l'APM

L'APM est une formidable organisation qui a initialement créé un modèle de formation des dirigeant·es impliqué·es dans le capital matériel et immatériel de leur entreprise, sur le modèle d'une offre unique et Premium. Et puis, « l'évolution » a fait que petit à petit, l'APM a basculé sur le modèle de la demande, en intégrant des cadres dirigeants non impliqués directement dans le capital financier des entreprises. Le vrai progrès, à mon sens pour l'APM, serait de revenir à la genèse de son offre, pour respecter l'idée des fondateurs, et ne pas perdre l'attention initiale portée aux entrepreneurs qui sont au capital. Ils pourraient ne plus s'y retrouver, les pensées, comportements et échanges, peuvent être parfois « discordants »...

En résumé

Le progrès c'est créer la valeur ajoutée personnelle et collective, qui respecte les environnements dans toute forme de vie.

Pro-grès ? Pro quoi ?

Anne-Claire de Lavigerie

Anne-Claire de Lavigerie est intervenante en organisation. Sociologue clinicienne et coach certifiée, elle accompagne depuis 20 ans les dirigeants et leurs équipes pour qu'ils trouvent sens et énergie dans leurs missions. Spécialiste de la coopération, elle capitalise sur son passé de dirigeante et son expérience interculturelle, dont 7 ans en Chine, pour écrire son livre *7 portes ouvertes ou à ouvrir pour mieux faire ensemble*. Elle est référente de région APM depuis 2020 et anime avec enthousiasme le club Paris Nikita.

D'un premier abord, quelle jolie notion que le Progrès, qui vient du latin *progredi*:

– *Pro*: qui va de l'avant, et dans notre imaginaire s'associe à ce qui est tourné vers le futur, positif et enthousiaste !

– *Grès*: qui vient de Gredi, marcher.

On visualise tout de suite la sculpture de Giacometti avec l'homme qui marche d'une énergie belle et déterminée ; on pense à la révolution industrielle du XIX^e siècle ou aux bonds technologiques de notre XXI^e siècle. On entend Victor Hugo nous dire pour l'ouverture de l'Exposition universelle en 1867 : « *Rien n'arrête une idée dont le temps est venu – le progrès* ».

Et puis, c'est dans les statuts de l'APM ! Et aussi dans l'idéologie du siècle des Lumières : l'homme éclairé progresse et se bonifie. Et même avant, Pascal nous disait déjà : « *Non-seulement chacun des hommes s'avance de jour en jour dans les sciences, mais tous les hommes ensemble y sont en continuel progrès, à mesure que l'univers vieillit*¹ ».

Et puis, patatras ! À force de parler de Progrès, on en vient aussi à valoriser la spéculation (fondée sur l'espoir d'un progrès de l'entreprise tel, qu'on anticipe cette croissance exceptionnelle non encore existante²) ou le trans-humanisme, où l'homme peut s'équiper et se dépasser sans aucun complexe, malgré une recherche toute prométhéenne !

1. Pascal, Fragm. sur le vide.

2. Voir l'excellent livre de l'économiste Pierre-Yves Gomez « *le capitalisme malin* »

PRO-GRÈS ? PRO QUOI ?

Enfin, face à la crise énergétique et climatique que nous traversons, Progrès résonne souvent avec énergivore et empreinte carbone...

Marcher vers l'avant sans temps de retrait, de recul, sans prendre en compte notre vulnérabilité et celle de la planète, est-ce progresser ? Et face à l'incertitude qui caractérise notre quotidien, est-ce le bon geste ?

Et puis, on l'utilise à tort et à travers. Michel Maffesoli, le sociologue spécialiste de nos sociétés dites postmodernes, nous alerte : *« Aujourd'hui le mot « progrès » ne veut plus rien dire, il est incantatoire, car quand on emploie un mot sans cesse, il ne veut plus rien dire »*

Alors quel est le mot juste qui éviterait ces dérapages ? Celui qui parlerait le mieux de ce que nous vivons à l'APM ?

Bonheur comme le revendique le Bhoutan, avec son indicateur de « Bonheur National Brut » pensé dès 1972 ?

Deux questions se posent, si on regarde le mot dans son usage courant :

– Celle de sa pérennité et sa fragilité : peut-on toujours être heureux et peut-on le définir comme un but ? Le philosophe Alain dans son « Propos sur le bonheur » nous dit « *le*

bonheur est divisé en petits morceaux... et arrive d'abord quand on ne le cherche pas» ; donc difficile de le mettre en objectif!

– Celle du rapport entre individu et collectif : le bonheur sonne plus individuel. Ce n'est pas une notion qu'on vient directement associer au travail, à l'économie, à l'entrepreneuriat. Il nous renvoie au concept à la mode du développement personnel. Les sociologues nous démontrant depuis le début du XX^e siècle que nos sociétés s'individualisent et que les grandes valeurs collectives s'amenuisent, est-ce bien nécessaire d'épouser ce mouvement ?

Je lui préférerais les notions d'apprentissage, de déploiement, qui se conjuguent plus facilement avec l'idée du collectif et de l'altérité. Ou un cran plus loin encore, les finalités et les valeurs d'œuvre commune, de bien commun, de solidarité ?

Cette quête du mot juste et ces propositions s'étayaient sur mon expérience APM depuis 10 ans :

elle est d'après moi une association apprenante et solidaire qui aide les entreprises et ses dirigeants à se déployer et à faire œuvre. Elle respecte les collectifs dans leurs écosystèmes et les hommes et les femmes dans l'organisation. Elle renforce et bonifie les collectifs de travail et leurs impacts, sans isoler chacun dans sa quête personnelle.

Quelques exemples vécus dans mon parcours :

Lorsque j'ai créé un club à Shanghai, mon expérience d'animatrice s'est très vite enrichie du collectif soudé que

nous formions avec les deux autres animateurs des clubs shanghaiens, et complétée par une très belle énergie asiatique, grâce au dynamisme de la référente de cette région.

Les adhérents de ces clubs lointains, dirigeants d'équipe d'une autre culture, souvent seuls français dans l'organisation retrouvaient aussi à l'APM de quoi comprendre mieux l'autre paradoxalement en se ressourçant dans leur langue et leur identité.

Rentrée à Paris, j'ai observé dans le club que je reprenais combien la solidarité entre les dirigeants a permis de traverser la crise Covid avec profondeur et légèreté, en s'apprenant mutuellement les enjeux graves, les techniques d'entreprise et de management à mobiliser pour réussir à traverser tout en trouvant ensemble du rire, de la gaieté de l'oxygène pour repartir hors de la bulle (qu'elle soit réelle ou digitale, elle portait toujours ses fruits !)

Nommée référente, au cœur de cette crise, mon premier geste a été de créer un collège Rebond et Solidarité où 3 présidents de ma région et un animateur aidaient à attribuer les offres d'adhésion APM solidaire, à ne pas ajouter de la violence à la violence et à proposer des espaces d'intelligence collective : le Codev'Rebond est ainsi né au service de dirigeants qui ont besoin de se reconstruire, de penser leur futur ou même de start-up qui ont besoin de l'énergie d'autres entrepreneurs pour se lancer dans l'aventure.

Ces 3 expériences parlent d'autre chose que du progrès :

LE PROGRÈS EN QUESTION

S'il fallait parler avec pro, cela serait plutôt les sources du Projet, vers des collectifs solidaires et apprenants !

Et si nous cherchons à changer notre visée, explorons les notions de choix, d'œuvre, d'émerveillement et de réenchantement et pourquoi pas d'En-Vie ?!

L'APM au Moyen-Orient : l'espace du partage

Mélanie Martini-Mareel
Directrice de l'Alliance française à Dubaï

Ce texte a été écrit grâce à la contribution de 10 dirigeants et d'Emmanuelle Romary, « anima-trice »

Alexis Lecanuet, Accenture : sens & accélération

Benjamin Grolimund, Entrepreneur : envie & apprentissage

Benoit Honnart, Electra : mouvement & créativité

Bérengère Luciani, Jimmy Choo : équilibre & valeur

Charlotte Binois, MB agencement : inspiration & contribution

Christophe Cais, CXG : énergie & enthousiasme

Hassen Bennour, Coface : profondeur & transformation

Idris Dumlu, Nicomatic Middle East : ouverture du regard & questionnement

François-Xavier Haulle, Air Liquide : vision & horizons

Richad Soundardjee, CICC : finalité & idéal

C'est à Dubaï, dans la péninsule arabe, au frottement de 3 continents et d'innombrables humains, à 90 % venus d'ailleurs, que nous vivons et travaillons, baignés dans l'énergie hystérique d'une ville où il faut toujours faire plus haut, plus grand et plus nouveau. Le club APM à Dubaï se nomme « majlis » du nom de cette pièce de réception centrale dans la culture émirienne, qui signifie aussi « conseil » ou « assemblée » où l'on se réunit pour discuter des questions importantes de la communauté dans une atmosphère de dialogue constructif et d'ouverture. Ces valeurs président aux destinées de notre tribu internationale de dirigeants. Aussi nous a-t-il semblé juste de réfléchir collectivement à ce qui résonne pour nous au son du mot « progrès », et d'y ajouter la tonalité particulière de Dubaï. Cet exercice de collecte et de collage dont je suis le scribe, est pour moi vital : longtemps, je me suis sentie complètement en décalage avec l'idéologie joyeusement destructrice de mes camarades de promotion d'école de commerce qui rêvaient d'argent et de réussite sociale. Pour moi, Gen Z avant

l'heure, ma vie n'avait de sens que si elle pouvait contribuer au progrès et à l'équité. Je me sentais incomprise et impuissante : j'ai vécu longtemps avec cette colère. Vous le lirez ci-dessous : les 10 dirigeants qui ont participé à cette réflexion – ingénieurs, financiers, consultants, entrepreneurs – expérimentent, jouent et dansent avec l'inconfort de vivre dans le nouveau monde, inventent le chemin en marchant. Cette tribu APM a apaisé la jeune femme idéaliste que j'étais, en lui donnant les moyens d'agir en conscience.

Car oui, nous partageons tous l'aspiration à aller vers un « *monde meilleur* ». Le progrès possède une brillance qui emporte. Le progrès est défini négativement comme l'inverse d'un « statu quo », « d'une régression » qui tue : « *si on ne bouge pas, on meurt* ». Et puisque nous sommes pris, comme chaque vivant sur cette planète, dans une temporalité, nous avons choisi de tenter de la diriger. C'est « *inspirer et faire évoluer les autres* », être actif, tenir les rênes dans ce mouvement du monde. Le progrès est l'idéal qui consiste à devenir « *la meilleure version de soi-même, idéal que l'on n'atteint jamais* ». Le progrès a évidemment un lien fort avec les bénéfices que la technologie apporte au service du plus grand nombre et d'autant plus pour les dirigeants dans l'industrie.

Certains secteurs ont une « *obligation de progrès* » : les industries ultra-technologiques, comme l'aéronautique, et les activités d'accompagnement de ce progrès technique, le

conseil. Dans le luxe par exemple, par peur de manquer une révolution, le secteur chevauche les évolutions rapides de l'intelligence artificielle : « *Ça génère un tourbillon d'innovations et beaucoup d'expérimentations chez nos clients. Le Covid-19 a été accélérateur de certaines tendances et les marques évoluent, progressent. On se pose beaucoup de questions en ce moment sur l'expérientiel dans le métaverse et aussi sur les datas : jusqu'où on les utilise, à quel moment cela devient intrusif pour le client ?* » Et lorsque la mission est « *d'accélérer le futur* » se pose l'exigence de concilier technologie et durabilité. « *Quand on est dans un progrès à 360 degrés ou durable tout simplement, c'est People Planet Business. Dans cet ordre-là. On remet de l'équilibre entre ces dimensions* ».

Parce que « *c'est l'entreprise au service de l'humain et pas l'inverse* ».

Le mot progrès, malaxé du latin jusqu'à nous et si couvert de la poussière du chemin, révèle sa nature duplice : nous avons cru au progrès infini, à cette lampe d'Aladin offerte par les positivistes, qu'il suffisait de faire reluire à chaque nouvelle avancée permise par les découvertes scientifiques. Unanimement, les adhérents du majlis Dubaï évoquent son ambiguïté : un « *enchaînement à notre malheur* » qui fait référence à la proposition de Yuval Noah Harari ¹, postulant que la culture du blé en sédentarisant l'humain, l'a en réalité

1. Yuval Noah Harari, *Sapiens*, New York, Harper, 2015.

domestiqué. En toile de fond, la crise climatique, la destruction de la biodiversité ou dans notre propre maison, un simple regard « *posé sur nos enfants rivés à l'écran* » nous dessille un peu plus les yeux : « *malheureusement le progrès technique peut-être une forme, un outil d'asservissement* ». Quelle est la finalité du progrès, quelle est sa compatibilité avec le bonheur et l'idéal des Grecs de réalisation de soi ? Il existe « *un cout non financier du progrès* ». Le mot « progrès » dessine une pensée mécaniste, prise dans une forme, un emporte-pièce souvent associé à une notion de valeur financière, à une vision réductrice des hommes pensés comme des ressources ou des machines : une vision extractiviste du vivant².

On peine à chercher un substitut au terme, pour le rendre plus inclusif, plus enveloppant : évolution, mouvement, développement : « *dans le développement pour moi, il y a une notion d'enrichissement, c'est-à-dire sans forcément se détacher d'une base, d'un capital, d'un passé, d'une tradition. Il y a l'idée que l'on bâtit sur quelque chose d'existant. Le terme de développement a une signification plus holistique parce que le mot progrès, sans que ça ait de connotation négative ou réductrice, ramène à un sujet de performance, ou de progrès vers un objectif* ».

2. Lire à ce sujet l'excellent ouvrage : Bernard Maris et Gilles Dostaler, *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel, 2009.

Mais vouloir donner une direction positive à une action est une tromperie de l'égo, car nous dépendons pour vivre et agir de milliards de contributions d'autres vivants, et il ne nous appartient pas seuls d'orienter le mouvement du monde.

Nous, dirigeants, et la pandémie nous en a donné une rude leçon, sommes encore plus dépendants, connectés, à toutes les parties de notre entreprise, à tous ses employés, à tous ses fonctionnements. Nous sommes connectés et donc vulnérables. Et c'est cette danse avec le vivant en soi d'abord, puis avec les autres, humains et non-humains que l'Apm nous permet d'explorer, au-delà de notre pratique managériale. C'est une forme de revanche de la biologie où « rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau³ ».

Dans cette perspective, notre groupe du majlis Apm Dubaï apparaît comme un écosystème subtil et changeant, qui bouge à son propre rythme, au rythme de chaque expertise, et au rythme de la baguette invisible d'Emmanuelle Romary, « anima », « âme » du groupe, plus qu'animatrice.

Le Majlis est un espace-temps de ressourcement et d'inventivité. Chacun a son rythme et ses objectifs propres : « *ça peut se limiter à de l'exploration : aller visiter quelque chose, tâtonner.* Il y a donc une fluidité, une liberté conquise par le fait de s'autoriser un temps à soi, de s'autoriser à appliquer ou non ce que l'on a appris, à vivre ses

apprentissages seul ou les partager avec ses équipes, à le faire avec grand sérieux ou à aimer surtout rire.

« À Dubaï, on est tous des déracinés «étrangers et bancals, on est mieux « en commun ». Contrairement à un préjugé sur le Moyen-Orient, c'est aussi un laboratoire où le management évolue vers la collaboration et « où l'on voit la valeur en chacun ».

La parenthèse Apm, c'est un temps de pause dans le mouvement. Un temps de camaraderie, de reconstitution de soi et de ses forces, où l'on sort de la contingence, où l'on reprend le pouvoir sur son emploi du temps : « un temps martien » comme le dit si joliment Emmanuelle. Pour moi, l'expérience à l'APM représente un paradoxe car c'est le seul moment de mon emploi du temps dont je me réjouis sans rien attendre. C'est un moment très fort, nous le disons tous, de prise de conscience de notre état mental, de la fatigue de notre corps, de l'état des autres membres, de la dynamique toujours changeante du groupe : de cette impermanence que nous avons la charge de traduire en confiance pour nos équipes. Dans ce don, à soi et aux autres. Nous cultivons ensemble le désir de vivre des choses qui nous nourrissent, dans une tension vers l'avenir en s'extrayant des exigences de notre quotidien pendant une journée complète

Cette grâce ne vient cependant pas d'une épice miraculeuse que nous collecterions dans les dunes du désert⁴. Elle existe par 3 ingrédients simples : l'engagement des adhérents

(certains se disent prêts à déplacer un CA pour venir à l'APM), la forte dose d'inspiration et de talent apportée par les experts, et le soin qu'Emmanuelle Romary prend à créer ce laboratoire où l'on peut se développer en expérimentant avec les autres pour peaufiner sa pratique de dirigeant avec une large palette d'outils : co-développement, temps d'introspection, co-construction, vie de club, échanges informels...

Par un subtil accompagnement, le majlis nous permet de vivre simplement des échanges, une énergie de liens et de solidarité, et nous donne parfois le petit coup d'épaule pour aller voir « au-delà » de nous-mêmes. L'APM permet ce pas de côté dont nous avons besoin, et « *d'élargir le champ de conscience individuel et collectif pour faire ensuite plus de liens et d'associations* ». En partant de soi, là où chacun est, dans l'entreprise et le monde. On valorise le chemin, dans une constante tension créative, un doute fécond, un questionnement, la réflexivité. Les membres le vivent et le disent : chaque expertise les nourrit, qu'ils l'appliquent immédiatement ou non. L'APM met en mouvement au figuré comme au propre puisqu'il nous est arrivé de marcher dans le désert à la rencontre de la joie avec Blanche de Richemont. Surtout, l'APM ouvre de nouvelles perspectives, fait varier les points de vue et « *élargit le champ de vision* ». Certaines expertises interpellent davantage, mais toutes font se questionner. Curieusement, ce sont surtout les expertises non techniques

mais centrées sur les *soft skills*, la compréhension du monde, le lien cœur/cerveau qui marquent. La qualité des expertises porte haut notre propre ambition et nous emmène loin de nos bases, parfois vers des zones d'extrême inconfort. « *C'est la qualité des expertises qui amène ensuite la qualité et la densité des échanges.* »

« *En nous forçant à aller de l'avant, en rêvant de devenir des post-humains, en imaginant que nous allons vivre « comme des dieux », ne voyez-vous pas que vous nous privez de la seule puissance de réorientation qui soit : tâtonner, revenir sur nos échecs, explorer ? Dans l'ancien monde, cela avait peut-être un sens d'aller de l'avant, de cheminer vers un point oméga, mais si nous avons basculé dans le nouveau, revenu à l'intérieur des conditions d'existence dont nous sommes obligés de ravauder les restes, alors le mouvement le plus important, c'est de pouvoir nous égailler dans toutes les directions³.* »

Le dirigeant est par destination *conduttore*, meneur, ou *conductor*, chef d'orchestre, et initie ou tente de diriger le mouvement. À l'APM, nous apprenons par sérendipité, et non par la contrainte et il n'y a pas de techniques, pas de mode d'emploi du parfait dirigeant. En suivant Bruno Latour, nous nous « égaillons dans toutes les directions ».

Et dans ce nouveau paradigme, ce qui nous réjouit le plus est de faire réellement entrer la lutte contre le changement

3. Bruno Latour, *Où suis-je ?*, Paris, La Découverte, 2021, p. 165.

climatique, l'éthique, la diversité et l'inclusion dans nos entreprises. Revenir au beau geste et à la rareté des produits de luxe, lutter contre leur surconsommation et la surexploitation de l'image de soi. Développer des entreprises libérées. Garantir le bien-être au travail et une forme d'accomplissement versus le profit à tout prix dans le secteur financier. Partager ce que nous apprenons à l'APM, des bienfaits du jeûne intermittent au management par les valeurs avec nos équipes. « *Le développement de chacun nourrit et donne toujours plus de sens aux pensées et actions incarnées et à trouver notre juste place sur cette planète, avec discernement et lucidité* ».

Il existe cependant un enjeu majeur, dont nous ne savons pas bien comment nous saisir : ce que nous devons faire aujourd'hui dans nos liens avec ceux qui ont la charge de ce monde, avec nous et après nous. Et cette génération, qui sait le prix qu'elle paiera de l'inconséquence de nos choix, nous demande le courage nécessaire pour dépasser l'égoïsme et l'appétit du gain qui ont mené à la catastrophe climatique et à l'accroissement des inégalités. Cette génération souhaite remettre de la vie dans les collectifs entreprenants (j'inclus ici le secteur associatif et public dont je suis une fière représentante). Elle nous bouscule.

Comment réfléchir, échanger et agir avec la Gen Z, à l'échelle de nos organisations, et à l'APM ? La démographie de notre groupe de dirigeants ne nous ouvre pas

naturellement à cette génération. Comment partager la richesse de ce que nous vivons, tout en restant humbles, ouverts et en connexion ensemble⁴? Comment faire advenir le monde dont ils ont envie? S'il existe un progrès, pour le moi d'aujourd'hui et la jeune idéaliste d'hier, c'est celui d'avoir le pouvoir de l'imaginer.

4. Thomas d'Ansembourg, *Notre façon d'être adulte fait-elle sens et envie pour les jeunes?*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2020.

Le progrès naît du désir
La procédure tue le désir

Patrick Vuillet

Enseignant-chercheur et secrétaire scientifique du Centre de recherche dans le cycle doctoral de l'Université Paris 9 Dauphine au sein duquel il obtient son doctorat de gestion des entreprises. Professeur responsable du Département Marketing puis directeur du développement de l'ESC Rouen, aujourd'hui Néoma BS, il est également consultant senior en marketing et stratégie, ainsi qu'animateur et expert à l'APM.

En quoi ton expérience d'animateur d'un club APM a fait évoluer ton regard sur le progrès ?

Mon expérience d'animateur m'a démontré chaque mois qu'on ne progresse que si on en a un ardent désir et dans les directions pour lesquelles ce désir est le plus ardent.

J'avais toujours constaté cela dans mon expérience de consultant en stratégie : depuis longtemps je ne pratique plus de recommandations pour laisser toute la place au questionnement et au décalage du regard. Et, quand je vois mon client revenir vers moi quelques semaines après en me disant « *Patrick, j'ai une idée* », je suis très heureux car je sais qu'il tient une belle piste de progrès ; et je suis d'autant plus heureux quand son idée est relativement voire très différente de celle que j'avais en tête pour lui. Le désir est là et il vient de lui et il est parfaitement adapté à son entreprise qu'il connaît bien mieux que moi.

Et si la nomination à l'APM d'un Responsable de l'Amélioration Continue portait aussi en elle un risque de tuer le désir de progrès des experts, des adhérents, des animateurs ?

Qu'as-tu mis en place pour accompagner le progrès du dirigeant à l'APM ?

Quand j'ai découvert l'APM de Pierre Bellon, j'ai trouvé une organisation qui faisait extraordinairement confiance. Confiance aux adhérents qui sont des adultes capables de se mobiliser ardemment sans qu'on leur dise comment désirer.

Confiance aux experts qui sont le plus souvent d'excellents pédagogues capables seuls de déclencher le désir de

progrès sur leur thème chez les adhérents, tout en leur transférant quelques moyens clés de progresser.

Confiance aux animateurs pour aider les experts qui le souhaitent et élever encore le désir de progrès des adhérents de leur club. Et ces animateurs avaient pour ce faire un grand nombre d'occasions de progresser eux-mêmes en confrontant très régulièrement leurs pratiques à celle des autres animateurs. En toute liberté, au gré des rencontres, des échanges formels ou informels, des liens qui se créent et s'enrichissent entre eux. Puis en les mettant *en œuvre* dans leur club et en retenant ensuite ce qui leur correspondait et correspondait à leur club.

Il n'y a jamais eu 2 clubs APM semblables et c'est la preuve que ces gens sont des êtres vivants – et donc radicalement singuliers – considérés par APM comme tels.

Aucun être vivant n'est réductible à une procédure. Même s'il faut que certains acceptent de l'être quand ils sont en salle de contrôle d'une centrale nucléaire ; mais nous n'en sommes pas là à l'APM.

Vive la vie, vive le désir : attention donc à l'écrasement de l'autonomie dans les procédures et le contrôle. La situation actuelle des cadres est comparable à celle des ouvriers des années fordistes, tayloriennes. Ils passent maintenant une partie dramatique de leur temps en tâches administratives qui tuent leur désir et donc leur force de progrès ; qui n'ont aucune valeur ajoutée et les mènent aux addictions et au burn-out, maintenant omniprésents.

« Selon une étude du groupe mutualiste, Malakoff Médéric, l'engagement des salariés du privé au travail ne cesse de s'éroder depuis 2009.

Absentéisme, baisse de la performance... « Depuis 2009, les signes d'un désengagement des salariés n'ont cessé de croître », explique l'étude réalisée en 2016 pour la huitième année consécutive auprès de 3500 salariés du secteur privé. Selon l'enquête, un salarié sur 5 estime « faire de la présence pour faire de la présence » au travail (19 % contre 9 % en 2009). Ce chiffre est encore plus élevé chez les moins de 30 ans (25 %).

« PERTE DE SENS » ET « MAL-ÊTRE »

En cause : le sentiment d'autonomie « qui décroît chez l'ensemble des salariés » alors que l'attente de reconnaissance est de plus en plus forte et que les entreprises ne privilégient pas toujours l'expression des savoirs et des compétences mais plutôt « des procédures imposées » : l'autonomie a peu de place, l'expérience et le professionnalisme sont limités, ce qui crée une « perte de sens », du « mal-être » qui affecte la performance, expliquent les auteurs. « Négliger les attentes des salariés revient à prendre le risque de leur désengagement », soulignent-ils... » (Boursorama avec AFP le 28 avril 2017)

Est-ce à dire que je renonce à progresser ?

Certes non et le club que j'anime en est une preuve : 27 adhérents, un taux de présence en haut de la fourchette APM et un niveau de satisfaction et d'application toujours

supérieur à la moyenne APM malgré les risques d'experts qui décoiffent, débutent ou tentent de se relancer.

Comment ?

Avec Vladimir Jankélévitch, je considère que chaque instant est unique : il ne s'est jamais produit avant et ne se reproduira jamais plus après. C'est ce qu'il appelle le « *premier-dernier baiser* ».

La rencontre APM est précisément chaque fois cette somme d'instantanés uniques qui mettent en présence un des meilleurs experts du thème et 15 à 25 dirigeants remarquables qui vont échanger avec lui et entre eux. Instantanés qui ne se sont jamais produits et ne se reproduiront jamais plus. Instantanés au cours desquels l'animateur s'efforcera de faire monter encore les désirs de progrès avec empathie, esprit et passion. Son empathie, son esprit et sa passion ; pas celles de procédures, toujours trop lentes, fussent-elles les moins pesantes du monde.

Qui rêverait d'entraver de procédures ses « *premier-dernier baiser* » ?

Progresser ou « progrâmer » ?

Anne-France Wery

Anne-France Wéry est fondatrice de la philosophie de l'hédoperformance « Je suis bien dans mon travail quand mon travail me fait du bien ». Auteure, conférencière, accompagnatrice, fondatrice de son école d'hédo-coaching, elle encourage la qualité d'Être pour que chacun prenne sa juste place, dans l'alignement et la fluidité. Passionnée par les nouveaux paradigmes qui émergent dans l'évolution de la relation au travail, elle se concentre sur les équilibres de vie de plus en plus au cœur de la performance durable. Sa conviction est que le progrès n'est pas prêt à l'emploi sans l'associer à une posture juste et congruente.

Comment définis-tu le progrès à l'aune de ta discipline ou de ta pratique ?

Progrès et congruence

Mue par ma casquette d'experte APM sur l'équilibre de Vies, et 20 années d'animation de club, j'ai la curiosité d'une anthropologue et la dynamique d'une passionnée. Apprendre m'enthousiasme, transmettre me met en joie.

La question du progrès m'interpelle et me questionne : Quand en aura-t-on fini avec cette foi en un « Progrès » qui va résoudre les problèmes du « Progrès » ?

Il y a, pour un grand nombre, cette croyance absurde qu'il suffit de continuer sur sa lancée pour s'en sortir : qu'en élargissant la tâche, on va la faire disparaître.

Pouvons-nous encore oser poser la question du progrès là où on peut s'affoler de ses excès, de ses débordements qui sonnent le glas ?

La perte de confiance en l'avenir est révélatrice d'une société en crises permanentes, générant des burn out, des bore out et d'autres déclinaisons de mauvaises santés psychiques et relationnelles.

Pourtant, j'ai envie de m'y plonger, gardant dans toute chose une posture optimiste. Je choisis de voir les lueurs d'espoir plutôt que l'alarmisme.

Je privilégie la nuance au fait de décréter une définition du progrès.

« Je suis bien dans ma vie quand ma vie me fait du bien » est l'adage de la philosophie de l'hédo-performance que j'ai fondée.

Définir le progrès au regard de l'hédo-performance me fait dire qu'il n'est pas prêt à l'emploi sans l'associer à la posture juste.

Le progrès est à intégrer dans une dynamique. Il s'agit de la congruence : je pense, je dis, je fais en cohérence avec l'enjeu qui le sous-tend.

C'est en accordant le progrès à la congruence qu'on grandit, qu'on écoute, qu'on se remet en question. J'en fais mon fil rouge depuis plus de 30 ans.

Serait-ce cela le « progrès juste » ? Celui qui invite à une meilleure version de soi ? Faisons-en l'expérience : Crier au progrès « où es-tu » ? L'écho répond « Es-tu » ?

En outrepassant la congruence, nos egos se laissent piéger par la furieuse envie de dominer le progrès en se montrant sachants.

« Ce qui n'existe pas insiste pour exister. » nous dit Michel Onfray. Les egos entendent ce chant des sirènes. Ils sautent à deux pieds dans la toute-puissance. Dépenser tant d'énergies à se prendre pour l'architecte du progrès. Et puis ?

Les évidences de l'hyper peuvent peut-être laisser place à quelques chemins dans le vertige de la joie. Et... dans les larmes aussi.

Progresser avec congruence est un véritable entraînement. On ne renonce pas aux habitudes égotiques qui nous ont façonnés sans souffrir un peu.

C'est alors que nos âmes ont vocation de se tracer un chemin pour nous ouvrir à la curiosité. Nous faire grandir par le subtil, l'émerveillement du grand tout.

Notre âme nous ramène au cœur. Dans la quête d'une unité profonde en quittant une agitation, en plongeant dans le silence pour se reconnecter à l'Être.

Rabâcher des choses qu'on aime dire qu'on connaît à notre façon de perroquet, l'Ego s'y complaît tellement. C'est alors qu'une dynamique de débat risque de devenir un cercle de compétitions entre les « J'ai raison ».

Pour tendre vers une définition du progrès, je ne suis pas sûre d'aller la chercher dans le Faire.

Peut-être pouvons-nous la trouver en s'offrant la manne du désert ?

Se nourrir d'un « qu'est-ce que c'est ? » et le ramasser soigneusement jour après jour : habiter dans une question sans fond. À distance de nos idées reçues, le chemin devient le mystérieux, l'inconnu, l'insaisissable.

Le progrès existe-t-il ? Si oui, cela devrait suffire : que lui importent nos gesticulations ! S'il est, la voie est celle d'une haute qualité d'existence : faire que nos vies durent autant que lui.

Je ne crois pas au progrès qu'il faut séduire, apaiser, appeler, réveiller. Au revoir à celui qu'on a voulu élire comme le maître de l'histoire.

À l'aune de ma pratique d'accompagnatrice de centaines d'entreprises, d'équipes, de personnes, je mesure combien un progrès durable se loge dans l'Être.

Progrès et congruence ont à rimer ensemble. Leur complicité nous offrira une sagesse humble et sobre. Une sagesse ajustée avec l'enjeu du progrès choisi.

Progrès et harmonie

Les certitudes du progrès peuvent être une dérobade à notre question d'Homme. Elles ne savent pas assimiler la vie vivante.

Elles nous mènent à lutter, aller à l'encontre, à prendre le pouvoir sûr, à devenir sourds aux cris du monde.

Dans la fragilité d'Être se loge une profondeur d'éternité.
Il suffit de se concentrer sur la vie qui est là.

Progrès et harmonie ? Serait-ce cette dynamique d'ajustement créateur ?

Je nomme ajustement créateur ce qui se passe en nous et autour de nous pour créer une harmonie.

Le mot harmonie vient du grec Harmonia « Union, Emboîtement, Concordance, Adéquation. »

Ce sont les rapports entre les parties d'un tout qui fonctionnent ensemble pour concourir à une même fin.

Cette expérience nous guide pour passer de la volonté à l'intention.

La volonté nous pousse à FAIRE, l'intention nous invite à ÊTRE.

L'ajustement créateur est de sentir la beauté de passer d'une compétition à une coopération avec le grand tout. N'est-ce pas alors que nous ferons progresser le progrès ?

Le cérébral a ses limites. En les acceptant, nous accordons une place à d'autres dynamiques complémentaires de progrès qui nous envoient au diapason avec l'Être. Accordons tête/ cœur/ jambes pour un mode holistique du progrès.

Quelles interrogations cette notion de progrès suscite-t-elle en toi ?

Comment le progrès peut-il nous grandir ?

Je ne sais pas si la notion de progrès m'interroge. Je dirais plutôt qu'elle m'inquiète, qu'elle me fait douter, qu'elle me met en colère, et qu'elle me réjouit aussi. Elle suscite des émotions.

J'ai toujours aimé accueillir les émotions puisque ce sont elles qui nous mettent en mouvement.

Les émotions peuvent nous « dé-router ». N'est-ce pas une interrogation à porter au progrès ?

Comment nous laisser dé-router plutôt que de démontrer avec le mental en boussole.

Les adultes se coupent de leur poésie à vouloir trop comprendre, ils amenuisent leur intuition.

Lorsque nous consacrons trop d'énergie à entretenir nos pensées, nos opinions, à analyser, comparer, réfuter, juger, débattre il ne nous en reste plus assez pour ressentir, nous émerveiller, créer, aimer.

Comment le progrès est-il équilibrant ?

J'aimerais confronter le progrès avec la notion d'équilibre, au cœur de mes accompagnements.

Nous faisons partie de multiples systèmes : système professionnel, familial, amical, associatif.

Nous aimons y grandir, nous y épanouir en harmonie.

C'est ici que je m'interroge sur le juste équilibre.

Lors des ateliers que j'anime en constellations systémiques, trois lois fondatrices sont questionnées, challengées. Si l'une d'entre elles est défaillante, le système est en mauvaise santé, en déséquilibre.

La manière de les intégrer vient challenger le progrès :

- L'ordre d'arrivée
- Le sentiment d'appartenance
- L'équilibre donner-recevoir

Interroger le progrès au regard de ces 3 lois me semble une question fondamentale.

L'ordre d'arrivée :

Nous sommes de passage, et arrivés bien après la Création.

Avec quel culot, nous octroyons-nous le pouvoir de regarder le progrès avec notre seul prisme d'être humain ? C'est peut-être là une de mes sources de colère et/ou d'inquiétude.

Comment Re-connaître ce qui existe ? Pour regarder si le progrès est « juste » ?

Prendre soin de regarder l'ordre d'arrivée de l'humain dans la genèse de la Création, nous ramènerait peut-être dans la Vie.

La puissance créatrice de l'univers, dont nous faisons partie active, exécute ce qu'elle

doit pour nous ramener dans le bon cap.

L'ordre d'arrivée peut aussi questionner un groupe de personnes.

Avec quelles oreilles sommes-nous prêts à écouter les anciens et les leçons de sagesse : le partage d'expériences ? Nous sommes les ancêtres du monde de demain.

Nous sommes tous appelés à cette introspection.

Le droit d'appartenance :

Comme le mobile d'un enfant, si on en coupe un fil, c'est le déséquilibre.

Chaque chose a sa place.

Cette deuxième loi m'interroge sur la manière d'aborder le progrès : En mode séparatif ? Ego quand tu nous tiens...

En mode intégratif ? Dans et avec le Grand Tout.

Dame Nature crie au secours quand elle est rejetée, la santé physique hurle lorsqu'elle est bafouée, la santé relationnelle gronde quand elle est délaissée.

Si nous sommes ici maintenant, c'est parce que nous avons choisi d'en faire partie.

Ayons de la cohérence dans notre appartenance. Prenons notre juste place.

LE PROGRÈS EN QUESTION

-	Calculer	Prendre	Exiger	Rejeter
	Donner	Recevoir		
		Demander	Refuser	
+	Offrir	Accueillir	Proposer, s'affirmer	Rendre

Interrogeons ces quatre moteurs relationnels par rapport au progrès :

Que devient le mot « donner » avec l'Ego ? Calculer

Si... alors, nos saboteurs. Nos cerveaux en sont saturés. Tout est mis sous condition. Un progrès calculé est voué aux excès. Il met des œillères de compétition.

« L'alphabète du XXI^e siècle ne sera pas celui qui ne sait ni lire ni écrire mais celui qui ne sait pas apprendre, désapprendre et réapprendre, sans compter. »

Que devient le mot « donner » avec l'Âme ? Offrir

Sans attendre en retour...

Pour faire progresser le progrès, Offrons-lui. Tout est là pour nous, autour de nous.

Rien ne nous appartient, le savoir non plus.

PROGRESSER OU « PROGRÂMER » ?

Offrir au progrès, nous entraîne dans la dynamique du don avec l'énergie du cœur.

Cette dynamique nous sort du calcul du « toujours plus vite, plus performant, plus luxueux, plus... ». Elle nous ramène aux essentiels, le plus beau cadeau du monde.

Que devient le mot « recevoir » avec l'Ego ? Prendre
Vouloir être en possession. C'est la porte ouverte à toute la violence : progresser pour vouloir prendre, se servir.

Que devient le mot « recevoir » avec l'Ame ? Accueillir
Prendre soin d'accueillir ce qui nous entoure, quelle abondance ! Le progrès accueilli dans le grand tout.

Que devient le mot « demander » avec l'Ego ? Exiger
Avoir un projet sur l'autre sans écoute. Qui sommes-nous pour mettre nos exigences sur le monde ?

Que devient le mot « demander » avec l'Ame ? Proposer
Ecouter la résonnance. C'est progresser en congruence, en harmonie.

Que devient le mot « refuser » avec l'Ego ? Rejeter

Se mettre dans la toute-puissance. Etre sourd aux appels de la terre.

Que devient le mot « refuser » avec l'Ame ? Rendre
Rendre ce qui ne nous appartient pas.

Comment le progrès accueille-t-il la confiance en la Vie ?

De nos myopies, de nos surdités, de la sclérose du cœur...
Le progrès égotique pilote un monde en survie.

De quoi l'Ego a-t-il peur ?

Du manque ? Du vide ? D'une fin ?

Il nous pousse ailleurs quand la vie nous réclame.

Le bien-être matériel augmente en proportion d'un mal-être existentiel.

La progression économique, technologique engendre la régression civilisationnelle.

Le progrès à travers l'âme est sans promesse, sans poudre aux yeux.

Il invite à accorder cœur/corps/esprit à la profondeur de l'être.

Il peut se vivre tout autant dans les couloirs du monde, au cœur des villes, sur les chemins de campagne, dans les allées souterraines du métro que sur les grandes avenues de l'histoire de l'humanité.

Comment repenser le progrès dans les prochains mondes ?

Progrâmer

Tous les progrès qui font du sens sont utiles. Ils peuvent construire les parenthèses, les ponts, les liens, l'amour, La manière de les vivre, de se les approprier fait toute la différence.

Quand le marteau a été inventé, il a fait progresser la construction. Il n'a pas été conçu pour frapper sur la tête du voisin.

Nous avons deux besoins universels et fondamentaux : l'amour et la reconnaissance.

Comment les nourrir dans les prochains mondes de manière « juste » et non de manière « guerrière » ?

Nous sommes enfants jusqu'à 40 ans.

Et bien sûr j'espère toute la vie. Je dis cela parce qu'à une certaine étape de notre vie,

40 ans peut-être, il se peut que deux personnes dialoguent à l'intérieur de nous : notre ego et notre âme.

Nous avons tous un ego. Et je l'aime. Il nous met sur nos pieds. Il nous donne notre volonté, notre courage, notre détermination. C'est aussi lui qui lorsqu'il déborde, nous fait prendre une place qui n'est pas la nôtre, nous fait tomber dans l'excès de toujours plus...

L'ego, c'est le paraître, l'image, le faire. L'ego, c'est celui qui ne sait que trop bien agir uniquement au travers du regard des autres.

Pour l'ego, la zone de confort est la zone qu'il connaît et qui pourtant peut être tellement inconfortable.

C'est alors qu'arrive l'âme. Elle fait peur à l'ego.

Notre âme nous invite à être aimé juste pour qui nous sommes. Écouter son âme, c'est régulièrement se remettre dans notre univers intérieur. L'ego invite à faire ; l'âme invite à être.

L'ego pour être sûr d'être aimé et reconnu, a cinq stratégies parfaitement rodées qui peuvent nous mettre dans un déséquilibre total, dans une posture qui nous fait régresser. Interrogeons-les dans nos réponses d'automates qui nous enlisent.

« Dans notre famille, on s'est toujours relevé », « Je pourrai de toute manière quoiqu'il arrive tout assumer ». L'ego a donc compris qu'être fort, c'est la meilleure stratégie pour être aimé et reconnu.

Le mois dernier, un comité de direction se réunit. C'est une société d'ingénierie. Elle propose des solutions sur mesures pour des problématiques complexes. Le CEO monte sur une chaise et dit avec fierté : « Dans notre équipe, même le ciel n'a pas de limite ». Je vois la tête de tous les collaborateurs. Elle s'allonge.

Ils étaient déjà complètement épuisés. L'ego du CEO aux manettes insuffle alors à toute son équipe un « sois fort » impossible à assumer. C'est la première stratégie, qui dans son excès engendre combat et lutte.

« Depuis qu'elle est toute petite, elle a un sens du service incroyable. Et aujourd'hui, tu peux l'appeler à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. » Oui, dit l'ego, dès que je fais plaisir, on m'aime et on me reconnaît. C'est la deuxième stratégie qui dans son excès nous empêche de dire non, de nous mettre des limites.

« C'est un ordre plus que parfait. Confie-lui un dossier et tu verras que ce sera d'une qualité irréprochable. » D'accord dit l'ego, le « être parfait » me permet d'être reconnu et aimé. Troisième stratégie qui dans son excès devient mortifère.

« Elle fait en 5 minutes ce que je mets une heure à faire. Elle s'assied quand elle se couche. » Donc, dit lego, dès que je fais vite, on m'aime et on me reconnaît. Quatrième stratégie qui dans son excès entraîne l'épuisement.

« Elle a toujours l'art de déployer une énergie dans la préparation avant le démarrage d'un projet » L'ego intègre : dès que je mets les moyens, on m'aime et on me reconnaît. Cinquième stratégie qui dans son excès nous éloigne de l'objectifs et du sens.

Ces 5 stratégies sont de vrais pièges. Ils peuvent nous mettre en total déséquilibre. Car pour progresser de manière juste, un dosage est de rigueur.

- Pour apprendre à poser ses limites,
- pour apprendre à penser à soi,
- pour apprendre à se dépêcher lentement,
- pour accueillir l'imperfection,
- pour apprendre la simplicité

L'âme peut nous apprendre le dosage de tout cela.
Progresser, c'est avec l'énergie de l'âme :

celle qui fait sens, celle qui anime, celle qui nous met dans notre élan vital, celle qui nous connecte à nos essentiels, celle qui nous offre notre capacité de nous émerveiller.

Progresser par l'appropriation active

a) L'embodiment : une posture holistique

Il a émergé au début des années 1980 comme un programme de recherche en sciences cognitive visant à réévaluer la place du corps dans l'ensemble des phénomènes cognitifs (perception, action, émotion, sentiment, langage, conceptualisation, mémoire, etc.).

Il nous invite à entrer dans l'expérience pour incorporer. Je mesure tous les jours l'importance d'intégrer le corporel, de rétablir la connexion au corps.

C'est un incontournable pour assurer une appropriation durable, un ancrage de progrès.

C'est par l'interreliance Tête/Cœur/Jambes que nous progressons en profondeur.

Combien de personnes ne me disent pas : « Pour être légitime, il faut absolument que je fasse encore cette formation. Je n'en connais pas assez. » Et c'est reparti pour un tour sur les bancs, dans les livres, dans le volume de matière. Vouloir tout savoir pour nous rassurer est un piège du progrès. On s'enferme dans des théories. Quelle place laissons-nous à l'expérience initiatique ?

« L'homme est capable de faire ce qu'il est incapable d'imaginer » nous dit René Char. Quel éclairage puissant. Il nous invite à compléter notre mental par tant d'autres pistes de progrès, d'élévation.

Quelques voies à emprunter :

– Offrons-nous une intelligence intégrale. Elle n'oppose pas. Elle offre à chacun d'enrichir et non de contredire.

– Choisissons la perspective du monde de l'invisible, qui ne peut être ni contenu, ni défini avec certitude. Le navigateur suit une direction claire mais n'a aucune certitude ; c'est ce qui le maintient vivant.

– Plongeons dans le feu de l'expérience, animé par l'élan de vie.

« Nous les errants, toujours à la recherche du chemin le plus solitaire, ne commençons jamais une journée là où nous

en avons terminé une autre ; et aucun lever de soleil ne nous trouve, où nous laisse le soleil couchant. »

b) Mettre son énergie au bon endroit

Le progrès pour le progrès est à bout, truffé d'injonctions, de pressions, d'ego mal placé, d'excès de la folie de l'homme égotique.

Faisons un petit détour,

Un paisible poste-frontière. D'un côté la Turquie et de l'autre la Perse.

Tous les jours, Mullah Nasreddin bourre de paille deux ballots, les attache aux flancs de son âne et se présente à la douane. Et tous les jours, même rengaine. Question :

– Qu'as-tu à déclarer ?

– Je déclare, répond Nasreddin, que je fais de la contrebande.

Évidemment, les douaniers auscultent les ballots de paille, sondent les oreilles de l'âne, fouillent des babouches au turban le soi-disant contrebandier. Rien. Pas le moindre bibelot, pas le moindre brin de haschisch.

– C'est bon, bandit. Tu peux passer.

– À demain, répond Nasreddin, imperturbable. Hue, cocotte !

Vingt années, six fois par semaine, on passe l'âne, les ballots, le bonhomme au compteur Geiger, à la radio, aux rayons X.

Le mystère reste total. Bref, Nasreddin, fortune faite, prend sa retraite.

Un soir, à la maison de thé, qui voit-il ? Le chef douanier, lui aussi retraité de frais. Ils se saluent, boivent, bavardent. Le chef dit enfin :

– Nasreddin, nous sommes tous les deux retirés des affaires. Tu peux avouer maintenant que tu ne risques plus rien. Que passais-tu en contrebande ?

Nasreddin sirote son thé et répond :

« Des ânes »

Morale de cette histoire :

C'est en se faisant une idée de ce qui doit être » que nous passons à côté de l'essentiel... Notre fierté de ne pas être des ânes nous met des œillères.

c) Surprenons-nous

Le cérébral a ses limites.

Les scénarios d'angoisse élaborés dans nos têtes sont vains.

Chacun peut réaliser quelque chose d'énorme, qui nous dépasse totalement, sans même que l'esprit puisse le concevoir ni le toucher du doigt. Déposons nos doutes, nos « Si... alors », nos saboteurs. Nos cerveaux en sont saturés.

Il faut faire de la place.

Aiguisons notre belle capacité de pouvoir nous étonner. Un talent qui nous porte vers l'inhabituel, l'inattendu, le « difficile à expliquer » et nous donne rendez-vous avec l'apprentissage et le progrès par l'émerveillement.

Le mot « surprise » peut être une allergie, un rejet pour beaucoup de monde, souvent par crainte de devoir lâcher-prise.

Je nous propose de lui offrir une place de choix dans nos journées qui défilent parfois de manière si routinière. Déposons notre mode de « pilote automatique. »

Accueillons la surprise avec nos 5 doigts de la main pour nous mettre dans notre zone de progrès, dans notre âme d'enfant intérieur.

– L'audace : la surprise en action fluide

Quelle est la dernière fois que vous vous êtes surpris à entreprendre ? à vous lancer ? Et d'en savourer une fluidité ?

Sylvie me confiait : « Je n'aurais jamais cru cela de moi. J'ai commencé à peindre,

comme si j'étais traversée par une âme d'artiste. Je me passionne aujourd'hui. J'adore être avec des pinceaux dans la main et une toile blanche dans les yeux. » Quelle est la dernière fois que vous vous êtes surpris à faire ce qui vous semblait impossible hier ?

Parfois, le plus petit pas dans la bonne direction peut s'avérer le plus grand de toute votre vie. Faites ce pas, même si c'est sur la pointe des pieds.

– La joie : la surprise en émotion

Un état d'éveil : se laisser surprendre par la beauté du monde. Regardez chaque matin par la fenêtre et accueillez les belles surprises que la journée va vous réserver.

Même si vous vous sentez dans une spirale de défis difficiles, vous pouvez leur porter un regard de joie, vous surprenant vous-même d'arriver à vous surpasser. Une belle nourriture pour l'âme et l'estime de soi.

La joie s'accueille et s'offre.

À qui allez-vous offrir la joie de votre présence en prenant de ses nouvelles, tout simplement ?

– L'imprévu : la surprise en innovation

Il élargit la conscience, offre une place à la magie de l'inattendu, à l'élargissement de l'esprit. Mettez-en dans votre agenda!

Offrez-vous des pertes de repères.

« Tout le Bonheur est dans l'inattendu » nous dit Jean d'Ormesson.

– Le cadeau : la surprise en célébration

Et si vous étiez ce qui vous est arrivé de mieux dans votre vie ? Prendre soin de soi, c'est célébrer, féliciter, remercier, re-connaître que chaque pas nous invite à la rencontre d'une plus haute version de soi.

Souvent, nous aimons mieux offrir que recevoir. C'est pourtant si porteur pour nourrir une relation, laisser une place à l'autre qui a pensé à nous.

Quel est le dernier compliment que vous avez accueilli alors que vous ne vous y attendiez pas ?

Dans les entreprises, dans les équipes, en famille, comment vous célébrez- vous ensemble ?

– La synchronicité : la surprise en tempo

Dans mes accompagnements, notamment pour des personnes en transition, moins on s'obstine à prendre conscience par la raison, plus « comme par hasard », de nouvelles opportunités se mettent naturellement sur la route.

Albert Einstein nous le rappelle :

« Je pense 99 fois et je ne trouve rien. J'arrête de penser, je nage en silence, et la vérité vient à moi.

L'intellect n'a pas grand-chose à voir sur le chemin de la découverte. Il y a un saut dans la conscience, appelez-le intuition ou ce que vous voulez, la solution vient à vous et vous ne savez pas comment ni pourquoi.

d) Vivons des rituels initiatiques

La poésie commence par la vie. Elle éclot dès qu'apparaît ce que nous nommons la joie de Vivre.

Le rituel offre le supplément d'Ame pour nous porter vers une meilleure version de nous-même et de notre humanité.

Transformons nos habitudes, parfois pesantes, en rituels porteurs de ressourcement. Une vraie différence dans l'énergie. En y goûtant, nous verrons combien nous aurons besoin d'installer ces rituels dans le temps. C'est le bon moment d'en choisir pour s'en prescrire !

Une habitude est un automatisme dicté par un rythme que nous vivons. C'est une manière usuelle d'agir, une disposition acquise. Elle nous connecte au « Faire ». La définition de notre zone de confort donnée par notre Ego est le connu, l'habituel, le contrôlé... Et cette zone bien qu'appelée confort peut s'avérer tout sauf confortable !

Un rituel est un moment « sacré » qui nous connecte à la joie d'Être. La définition de notre zone de confort donnée par notre âme est un retour aux sources, aux Essentiels, à ce qui nous apporte du bien-être. Cette zone est alors tellement réconfortante.

Là où nous suspendons le temps pour nous ressourcer, découvrons combien les rituels peuvent être de vrais cadeaux d'ancrages. Ils nous offrent des invitations à démarrer chaque jour nouveau en bonne énergie, à faire les « Stop » précieux pour vivre le présent.

Alors si nous prenions un moment de discernement pour passer du Savoir à l'Être, pour passer de la routine à la célébration? des habitudes aux rituels? Du progrès égotique au voyage initiatique?

– *Ritualisons nos pensées :*

Des preuves innombrables ont été données sur les bienfaits de la méditation.

J'aimerais vous inviter à trouver la forme de méditation qui vous fera du bien car elles sont tellement multiples.

Etes-vous plutôt contemplatif?

Prendre le temps de vous connecter en profondeur à notre chère Dame Nature peut être un vrai moment d'intensité pour apprécier chaque nouveau jour : regardez les détails du paysage qui vous entoure, du ciel, des arbres... Que vous apprennent-ils?

Etes-vous plutôt sensoriel? Prenez le temps d'écouter et de savourer votre respiration, l'air qui entre et sort, se renouvelle à chaque fois. Quel est son message?

Etes-vous plutôt cérébral? La méditation arrête le rythme de vos pensées pour entrer dans votre espace intérieur.

Laisser les défilers sans intention. Quel vide se creuse pour se remplir de calme ?

– *Ritualisons nos actions :*

Trouvez votre action quotidienne qui vous offrira un moment de célébration.

Une action pour libérer la parole : dire merci, je t'aime, bravo

Une action pour vous ressourcer : cuisiner, jardiner, faire du sport, marcher, toutes ces actions avec conscience dans chacun des gestes.

Une action pour grandir : notez dans votre carnet votre fierté, succès, joie du jour.

– *Ritualisons nos émotions :*

Sourire active 2 muscles alors que tirer la tête en active 27... Choisissez ! Plus on est joyeux, plus on est joyeux.

Quelle est votre joie de la journée ?

Célébrez vos « GAQ » aussi petits soient-ils : « Grâce à quoi » j'ai passé une bonne journée ?

Amplifiez la joie, elle est une belle alliée de la résilience : apprenez à accueillir un compliment, le trésor d'un moment qui rend heureux.

« Plus que dans le savoir, la vérité réside dans l'Être »

Au regard de tes réponses précédentes, quelles seraient les questions stimulantes que tu aimerais poser aux entrepreneurs de l'APM ?

J'aime nous inviter à nous interroger, nous challenger pour tenter ensemble de passer du progrès égotique au progrès d'âme : de progresser à PROGRÂMER.

Lors de chacune de nos rencontres : de soi, de l'autre, du monde qui nous entoure :

Avec quelle congruence suis-je dans mon envie de progrès ? Quel est mon équilibre entre le donner/recevoir ?

Grâce à l'ajustement créateur, comment tendre vers un progrès porteur ?

Quelles sont les surprises dont je m'émerveille avec une âme d'enfant ?

Moins il y a de volonté dans la question posée, plus la réponse peut venir d'une autre dimension, Bonne route holistique...

Remerciements

Cet ouvrage est né au gré des rencontres de clubs et des échanges avec les différents acteurs de notre réseau.

À cet égard, nous souhaitons rendre hommage à la vocation de notre association qui permet d'initier de nouveaux projets pour nourrir encore et encore notre réflexion.

Cet ouvrage a pu se concrétiser grâce à nos fidèles et remarquables contributrices et contributeurs.

Qu'ils soient tout particulièrement remerciés pour leur engagement une année durant.

Nos expertes et experts :

- Patrick Beauduin
- Maximilien Brabec
- Philippe Brasseur
- Alain Cabras
- Jacques Chaize
- Laurence Devillairs
- Pierre-Louis Desprez

LE PROGRÈS EN QUESTION

- Frédéric Fréry
- Thierry Gaubert
- Gérard Guerrier
- Nelly Labère
- Pascal Lardellier
- Hervé Le Prince
- Pierre-Antoine Marti
- John Rauscher
- Yannick Roudaut
- Remi Tremblay
- Anne-France Wéry

Nos animatrices et animateurs :

- David Crouy
- Anne-Claire de Lavigerie
- Emmanuelle Romary Ferrara
- Nadine Rossignol
- Samir Toumi
- Patrick Vuillet

Nos adhérentes et adhérents :

- Frédéric Bengold
- Hassen Bennour
- Charlotte Binois
- Christophe Cais
- Manuel Cornet

REMERCIEMENTS

- Brigitte Delahaie
- Hervé Deguine
- Marc Delbreil
- Idris Dumlu

- Benjamin Grolimund
- François Xavier Haulle
- Guillaume Henry
- Benoit Honnart
- Laurent Lairy
- Alexis Lecanuet
- Bérengère Luciani
- Mélanie Martini Mareel
- Richad Soundardjee

Ce projet n'aurait pas pu voir le jour sous cette forme sans l'aide précieuse et l'œil professionnel de Gaëlle Bidan et Eloïse Martin. Un salut chaleureux à elles deux.

Merci également aux éditions de l'Atelier pour cette collaboration enrichissante et pérenne.

Composition : Le vent se lève...

